

短時間正社員の現状と普及に向けた分析

～ワーク・ライフ・バランス実現の要としての短時間正社員～

松 原 光 代

短時間正社員の現状と普及に向けた分析

～ワーク・ライフ・バランス実現の要としての短時間正社員～

松原 光代

【謝 辞】

本稿をここに書き上げることができたのは、多くの方々にご指導とご支援を賜ったからである。

はじめに筆者を 2001 年より指導くださった学習院大学経済学部経済学科教授の脇坂明先生に心から感謝の意を表したい。民間企業を退社し、脇坂教授の指導を仰ぎ始めてからすでに 8 年以上が経過したが、経済学の「いろは」も分かっていない不勉強な筆者を根気強く指導くださった。また、多数の研究会へ筆者を参加させてくださり、本稿のベースとなる研究に携わらせてくださった。まさに、脇坂先生が学問のおもしろさをあらゆる場面を通して教えてくださった。不肖の弟子である筆者を常に適切に導いてくださる先生に感謝申し上げる次第である。

学習院大学経済学部教授の今野浩一郎先生に賜った学恩も計り知れない。そもそも今野先生から脇坂先生をご紹介いただかなければ、この道に入ることはなかった。また、今回の論文執筆の過程において、今野先生の大変細やかなご指導と温かい励ましをいただいたおかげで書き上げることができたと言っても過言ではない。博士前期課程の頃より筆者の研究に対してご専門の立場から多くのアドバイスをくださるだけでなく、いまだ未熟な研究者の筆者が社会人経験を活かしていかに学問を続けていくべきかについてもご教示くださった。今野先生からさまざまなご指導を頂戴できたことは本当に幸運であった。

東京大学社会科学研究所教授の佐藤博樹先生にも大学の枠を超えてご指導いただいた。本稿のベースとなっている研究やデータは佐藤先生にお誘いいただいたものが多数ある。これらの研究蓄積なくして博士論文を書くことはできなかった。佐藤先生にもご多忙にも関わらず、本論文に対して微に細にご指導を賜ったほか、研究を通じた貢献とは何かを学ばせていただいた。筆者の研究を寛容で粘り強くご指導くださったことに改めて心より感謝申し上げます。

三先生にめぐり合え、かつご指導いただく機会を得られたことは非常に幸運であり、三先生が社会人から転身した筆者の研究を常に支えて下った。三先生に出会うことがなければ、博士論文を書く機会さえ得られなかっただろう。本稿の執筆にあたってもご多忙の中、草稿をお読み頂き、大変貴重なアドバイスを頂戴した。にもかかわらず、本稿は先生方のご指摘に十分に答えきれていない。今後の研究で本稿の諸問題を正し、さらに研究を進めるということでご容赦願えればと思う。

学習院大学経済学部教授の神戸伸輔先生にも本論文の完成に向けご支援とご指導を賜った。神戸先生とのディスカッションは大変示唆に富むものであり、研究に対するアプローチの仕方に改めて気付かされる機会となった。心から感謝申し上げたい。

また、本稿の分析においては、昨年調査した「短時間正社員と人事管理等に関する調査」を多用させていただいた。本調査のデータ使用を認めてくださった厚生労働省雇用均等・児童家庭局短時間・在宅労働課の方々、および事務局の㈱アイデム社にも感謝申し上げます。そのほか、本稿の中で引用させていただいた諸研究はニッセイ基礎研究所や 21 世紀職業財団が受託して実施した研究が多い。これらの研究機関の方々についても大変お世話になった。この場を拝借して心より感謝申し上げます。筆者の能力不足ゆえ、頂戴したすべてのご指摘やアドバイスに十分お応えできていないが、この機会をお借りし各位のご厚情に対し改めて衷心より謝意を申し上げます。

松原 光代

要 約

本稿における「短時間正社員」とは、「フルタイム正社員と比較して、その所定労働時間が短い正社員であり、期間の定めのない雇用契約が締結された者」である。

「短時間正社員」は、これまで育児や介護が必要な正社員のための多様な働き方の一つとして企業に取り入れられてきた。しかし、従業員の価値観やライフスタイルの変化に伴い、企業は正社員だけでなく、正社員以外の従業員を含め「職業生活」、「家庭生活」だけでなく「社会生活」や「自分生活」まで視野に入れながら組織の目標達成とこれらの実現を可能にする雇用管理システムを構築していかなければ有能な人材を有効に活用できない。しかし、従来の研究は正社員の育児・介護のための短時間勤務制度に関するものが主流であるうえ、短時間正社員制度をどのように取り組めば機能するのかについて考察したものは存在しない。そこで本稿は、短時間正社員になる前の雇用区分別（正社員ルートとパートタイマルート）にそれぞれの短時間正社員制度が機能する要因をアンケート調査やヒアリング調査結果に基づき人事管理と職場マネジメントの両面から検討する。

全体の構成は次のとおりである。

まず第1章では、本稿における短時間正社員の定義、短時間正社員のタイプおよび研究課題を提示し、さらに短時間正社員の必要性を労働供給側と労働需要側から明らかにした。

まず、短時間正社員は「短時間正社員になる前の雇用形態」と「短時間正社員身分の継続期間」により「一時的な短時間正社員」、「恒常的な短時間正社員」、「パートタイマー短時間正社員」の3タイプに分けられ、「一時的な短時間正社員」と「恒常的な短時間正社員」が正社員ルート、「パートタイマー短時間正社員」がパートタイマルートに属する。

これらの短時間正社員制度が定着するためには、短時間正社員制度が機能するための人事管理や職場マネジメント、さらには制度の導入が各組織にもたらすプラスの効果が不可欠である。そこで、本稿では、短時間正社員制度が機能するための要因と経営上の効果を解明するため、以下のような4つの課題とそれに対応する仮説を設定しルート別に検証することとした。

課題1 企業が短時間正社員制度を導入する背景は何か

課題2 短時間正社員制度が機能する¹職場マネジメントとは何か

課題3 短時間正社員制度が機能するには、どのような人事管理²が必要か

課題4 短時間正社員制度は、人材の定着など経営パフォーマンスに効果をもたらしているのか

課題1については、企業が正社員ルートの短時間正社員制度を導入する背景に関連して「女性活用仮説」、「壮年期従業員離職防止仮説」、「多様なキャリア支援仮説」、「技術継承仮説」の4つの仮説を設定した。また、パートタイマルートについては、「正社員以外の従業員積極活用仮説」を設定した。

¹本稿では、「機能する」を①従業員が短時間正社員制度を利用しやすい職場環境が創造されていること、②短時間正社員制度が導入されても職場の生産性が低下しないことの2点に該当することと定義した。

²ここでいう人事管理には、短時間正社員制度そのものに関わる人事管理と、同制度が機能するようにサポートする人事管理の両者を含んでいる。

課題 2 については、企業が「正社員」に求めることを短時間勤務で達成できるかが鍵であり、そのための職場マネジメントの「仕組み」を持つ企業（職場）で短時間正社員制度が機能すると考え、ルート別に仮説を設定した。正社員ルートに対しては、①職場の生産性（職場要員のモチベーション、業務効率性）の維持と②短時間正社員本人のキャリアロスと企業全体の人材育成ロスへの対応がポイントになる。一方、パートタイマルートに関しては、フルタイム正社員への円滑なキャリアアップが可能なように、①短時間正社員の担当業務の多様化（難易度の設定）と、②短時間正社員のキャリア志向や能力に応じた業務配分がポイントになるとした。

課題 3 については、制度利用者のモチベーションや組織コミットメントを高く維持できる人事管理が整備されている企業では短時間正社員制度が機能すると考えた。具体的には、正社員ルートはフルタイム正社員と大きく変わらないことがポイントになり、パートタイマルートは、パートタイマーをフルタイム正社員に登用するための一段階として導入されるので、短時間正社員の人事管理はフルタイム正社員への移行を円滑にさせるための、正社員と正社員以外の従業員の間間形として形成されたとした。

課題 4 については、短時間正社員制度の導入は、適切な職場マネジメントと人事管理が組み合わされることによって、制度利用者のみならず、社員全体の継続就労意欲、労働意欲および組織コミットメントなどの労務管理上のパフォーマンスを高め、それらを通じて財務パフォーマンスを高めると考えた。

さらに、「短時間正社員の必要性」については、労働供給側からの理由として以下の 3 点をあげた。

第一に、女性が継続就労することに対する意識や理解が男女ともに高まりつつある一方で、子どもを持つ女性の有業率は 20 年前より低下し、女性の継続就労が困難である状況は改善されていないこと、一度労働市場から退出すると労働市場への再参入が難しいうえ、再参入しても働き方がパートタイマーやアルバイトに制限され、労働意欲の高い人材が能力を発揮できる機会が少ない点である。

第二に、男性の就労に対する価値観やライフスタイルへの考え方が変化した点である。

第三に、パートタイマーの質的基幹化が進んでいるにもかかわらず、正社員を希望するパートタイマーが増えない背景にはフルタイム正社員の拘束的な働き方がある点である。

一方、労働需要側からの必要性については、経済のグローバル化に伴って企業は付加価値の高い財・サービスを短期間で提供する必要性から「知的熟練」度の高い「コア人材」を確保し活用していくことが重要になっていることから、企業は組織の「コア人材」の対象をフルタイム正社員に限定せず広く人材を活用し求めていく必要があるとした。

第 2 章では、わが国における短時間正社員に関連する先行研究の成果について整理した。ただし、そのほとんどが正社員が育児・介護のために短時間勤務するための制度に関するものである。先行研究の結果からは以下の 5 点が明らかになった。

第一に、短時間正社員に対するニーズは、労働者が正社員の場合、全般的に男性よりも女性に多く、特に子どもが未就学の時期に顕著である。男性でも正社員同士のカップルの場合にニーズが高く、家族の介護期のライフステージに当たる管理職で潜在的ニーズがあ

る。一方、パートタイマー等の正社員以外の従業員の場合は、フルタイム勤務の正社員への登用を希望する者は少ないが、残業や転勤などが無い短時間正社員であれば、リーダー的役割にあるパートタイマーを中心にニーズは高まる。

第二に、短時間正社員の仕事は、フルタイム勤務時の仕事内容を継続し勤務時間に応じて仕事量を調整する企業が多かった。なお、一部の会社では短時間勤務にあう職場や仕事内容に変更するケースがみられるが、制度利用者のモチベーションや組織に対するコミットメントは大きく低下する。

第三に、企業は、短時間正社員が可能な職種と難しい職種があると考え、専門性の高い業務やマネジメント業務では短時間正社員の適用が難しいと考える傾向が強い。

第四に、短時間正社員の人事管理については、短時間正社員の賃金決定方法、目標設定、評価基準、賞与の決定方法はフルタイム勤務時と同じルールを適用するケースが主流である。しかし、昇進や昇格については、フルタイム勤務者と同等に扱うことへの社内抵抗が大きく、それとフルタイム勤務者と変わらずに成果をあげているとする制度利用者の間には温度差があることから、社員や管理職が明確な基準や考え方を共通認識として持つことが制度の円滑な運営において重要である。

第五に、制度導入の効果については、人材の確保と有効活用を通して人件費を抑制する効果がある一方、職場における仕事管理の複雑化、制度利用者の人事処遇のあり方の検討、および制度利用に対する管理職や職場同僚の理解不足が課題であることが明らかにされている。

第3章では、わが国の短時間正社員制度の現状を、導入企業の特徴、制度の適用事由、短時間正社員に対する人事管理の実態、制度導入のメリット、デメリットの観点から明らかにした。そこで明らかにされた内容は次のようになる。

第一に、わが国の短時間正社員制度は一時的な短時間正社員制度が主流であり、その導入率（運用している企業も含む）は2割強で大規模企業を中心に整備されている。恒常的な短時間正社員制度は中小企業を中心に7%程度の企業で導入されている。このうち、一時的な短時間正社員制度と恒常的な短時間正社員制度の両者を持つ企業が3.2%あるため、正社員ルート型の短時間正社員制度を導入する企業は23.9%で全体の1/4の企業が導入しているといえる。これらの制度の過去3年間の利用者数（のべ数）は、一時的な短時間正社員制度は9.8人、恒常的な短時間正社員制度は31.3人と両者の間に大きな違いがある。これは、制度の適用事由の影響を受けており、恒常的な短時間正社員制度には定年退職者の継続雇用策としても活用されていることが考えられる。一方、パートタイマーから短時間正社員になる制度の導入率は2%と低く、中小企業での導入が多い。また過去3年間の利用者数は8.8人となっている。

第二に、一時的な短時間正社員制度は、育児・介護事由や健康障害事由が主流であるが、恒常的な短時間正社員制度およびパートタイマー短時間正社員制度では、育児・介護、健康障害にとどまらず、高年齢者の継続雇用事由、短時間正社員としての新規採用事由、高能力・高意欲者の確保事由、優秀人材の確保・定着事由といった多様な事由を対象としており、労働者の諸事情を踏まえて働き方の柔軟化をはかる手段として活用されているとい

える。

第三に、短時間正社員に対する人事管理については、一時的な短時間正社員は、賃金、目標管理、昇進、異動、教育訓練などフルタイム正社員と同等に扱われるケースが多いが、恒常的な短時間正社員とパートタイマー短時間正社員は、フルタイム正社員とは異なる人事管理が行われる傾向が強い。

第四に、制度導入のメリットについては、一時的な短時間正社員導入企業では女性の継続就労や対外的なイメージ向上に対する効果を、恒常的な短時間正社員導入企業では人材の有効活用に対する効果を、パートタイマー短時間正社員導入企業では人材の有効活用に加えて業務の効率化や労働生産性の向上、長時間労働の是正の効果を評価する傾向がある。一方、仕事の進め方に関するデメリットについては、一時的な短時間正社員導入企業では職場内での業務対応の柔軟性の低下を、恒常的な短時間正社員導入企業とパートタイマー短時間正社員導入企業では職場内連携の低下を指摘する傾向が強い。さらに、パートタイマー短時間正社員導入企業では対外的な対応にも支障がでるという点が指摘されている。また、人事管理面のデメリットについては、一時的な短時間正社員導入企業と恒常的な短時間正社員導入企業では賃金や評価制度の煩雑性が大きいことを、パートタイマー短時間正社員導入企業は、人材育成やキャリア管理が複雑になることを指摘する傾向がみられた。

第4章では、短時間正社員制度導入企業に整合的な人事戦略を正社員ルート型については計量分析を、パートタイマールート型についてはクロス集計分析を用いて考察した。その結果、第一に、一時的な短時間正社員制度では、人事戦略因子1「女性社員の能力発揮を中心とする社員の仕事と生活の両立のための多様な働き方支援」と人事戦略因子2「社員の能力開発支援による生産性向上」が正に有意となり、本稿の研究課題1の仮説のうちの「女性活用仮説」が支持された。人事戦略因子2は、本論の研究課題の中では指摘していなかったが、先行研究における結果に基づき第4章で設定した仮説2「社員の能力開発支援を重視する企業で短時間正社員制度を導入する」が支持される結果となった。一方、人事戦略因子3「正社員以外の従業員の活用と人事管理の見直し」は負に有意となり、本論の研究課題1の「正社員以外の従業員積極活用仮説」は支持されなかった。

第二に、恒常的な短時間正社員制度は、人事戦略因子1「女性社員の能力発揮を中心とする社員の仕事と生活の両立のための多様な働き方支援」が正に有意となったが、他の人事戦略因子は有意でなかったため、仮説1のみが支持された。

第三に、パートタイマー短時間正社員制度については、制度の有無による違いが明確であったのは人事戦略因子1のみであったことから、本論の研究課題1における「女性活用仮説」が支持された。しかし、人事戦略因子3は有意でなく、本論の研究課題1の「正社員以外の従業員積極活用仮説」は支持されなかった。

第5章と第6章では、短時間正社員ルート別に短時間正社員制度を円滑に機能させるための人事管理や職場マネジメントを検証した。明らかになった点は以下のとおりである。

第一に、調査対象企業14社のうち6社で雇用形態の枠を超えて仕事内容や役割を基準に社員区分を見直している。こうした傾向は、パートタイマールートの短時間正社員制度を

持つ企業やパートタイマー比率が高く、かつ正社員の職域にパートタイマーの職域が重複しつつある企業において顕著である。特に、パートタイマー短時間正社員制度の導入企業では、社員区分の見直しに伴い、「パートタイマー→短時間正社員→フルタイム正社員」のキャリア・ルートが機能するように人事管理を再構築する傾向がみられる。このことは、パートタイマー短時間正社員がフルタイム正社員への円滑な移行を媒介する中間形として形成されているといえ、本論の仮説が支持されたといえる。

第二に、雇用形態を超えて社員全体を再区分する企業では、職能等級と職務等級を併用して社員を格付けする傾向がみられる。短時間正社員を作り出すことによって、多様な人材をサポートできる人事管理の仕組みを構築しているといえる。

第三に、短時間正社員の賃金決定は、タイプに関わらずフルタイム正社員と同じ基準が適用され不就労時間分が減額される仕組みとなっている。

第四に、タイプにかかわらず、短時間正社員に対して評価制度と目標管理制度が適用されている。また、フルタイム正社員と同じ評価項目を適用する企業が主流であり、目標を設定し、それを基準に評価することが、短時間正社員制度を機能させるために必要な取り組みであるといえる。

第七に、短時間正社員の仕事内容は、正社員ルートについてはフルタイム正社員時と「変えない」とする企業が多い。正社員ルートの場合は、職能資格制度に基づき短時間正社員に業務が配分されることから、能力に見合う業務を引き続き担当することになる。一方、パートタイマールートにおいては、企業は短時間正社員に将来はフルタイム正社員になり、マネジメント業務を担うことを期待している。そのため、登用後は業務の難易度や責任度を高め、OJTを通して基幹人材に育成しようとする傾向がある。

第八に、短時間正社員制度を円滑に機能させるための職場マネジメントとして、①制度利用者が出た機会を職場全体の知識・スキルレベルを上げる機会、社員を多能工化する機会としてとらえること、②要員管理を徹底すること、③将来のフルタイム勤務を視野に入れて難易度の高い業務を配分することなどが重要であることが明らかになった。

第7章では、短時間正社員制度があり利用実績もある企業（取組み先進企業）の短時間正社員に対する人事管理の特徴について考察した。取組み先進企業の人事管理には以下のような特徴がみられた。

評価についてみると、一時的な短時間正社員に対しては「技能と職務遂行能力」「職務内容や責任の重さ」を、恒常的な短時間正社員とパートタイマー短時間正社員に対しては「労働時間の長さ」を重視する傾向がある。さらに、取組み先進企業では「評価制度がない」とする企業が少ないことから、短時間正社員制度の円滑な運営には評価が不可欠であるといえる。

賃金決定方法についてみると、一時的な短時間正社員では、フルタイム正社員と同一基準を適用する企業が多く、恒常的な短時間正社員では、フルタイム正社員と同一基準を適用する企業と別基準を新たに設定する企業の両者があった。一方、パートタイマー短時間正社員では同一基準を適用しないケースが多い。以上の結果から、一時的な短時間正社員はフルタイム正社員と同じ雇用区分、パートタイマー短時間正社員は別区分、恒常的な短

時間正社員は企業によって異なり統一した傾向が見られないという特徴を抽出できる。

目標管理についてみると、どのタイプでも短時間正社員に対して何らかの目標を設定していることが明らかになった。つまり、短時間正社員制度の円滑な運営には、目標管理が重要であるといえる。

勤務時間が短くなったことによる仕事内容の変化についてみると、タイプにかかわらず「仕事内容や責任をそのまま」とする傾向が強く、働き方を変えても仕事内容や責任は変えないというのが基本といえる。

さらに、第7章では短時間正社員制度の導入や利用実績の有無、上記の人事管理の適用が企業の経営パフォーマンスに与える影響についても分析している。その結果、以下のことが明らかになった。

第一に、短時間正社員制度の導入については、一時的な短時間正社員制度は正社員全体の勤続年数を伸ばす効果があることがわかったが、それ以外のパフォーマンス指標に対しては有意な結果が得られなかった。また、他の短時間正社員制度についても有意な結果が得られなかった。ただし、一時的な短時間正社員制度および恒常的な短時間正社員制度の導入が労働生産性に有意でなかったということは、制度を導入しても短期的に労働生産性が下がることはないことを示している。

第二に、時間正社員制度の利用実績については、一時的な短時間正社員制度は社員に利用されることによって、女性正社員だけでなく正社員全体の勤続年数に正の効果があることがわかった。恒常的な短時間正社員制度の利用は、女性正社員の勤続年数に対して正の効果がある。一方、パートタイマー短時間正社員制度の利用は女性正社員と正社員全体の勤続年数に対しては正の効果があるが、パートタイマーの勤続年数に対しては有意な結果が得られなかった。なお、労働生産性に対してはいずれのタイプも有意な結果が得られなかったが、このことは短時間正社員制度の利用者があっても労働生産性が下がることはないことを示している。

第三に、賃金決定方式の影響については、恒常的な短時間正社員では別建にすると正社員全体の勤続年数に正の効果があることが分かった。また、パートタイマー短時間正社員はフルタイム正社員と同一の基準で賃金を決定すると労働生産性が高まることが分かった。

第四に、賃金水準の影響については、パートタイマー短時間正社員の賃金がフルタイム正社員と同程度の場合、労働生産性が高まる可能性があるが、そのほかの短時間正社員については、どのパフォーマンス指標に対しても有意でないことが分かった。

第五に、目標管理制度の影響については、目標管理制度を適用することは恒常的な短時間正社員とパートタイマー短時間正社員の労働生産性を高めることがわかった。目標管理制度によって適正に評価することや短時間正社員に目標を持たせて仕事を与えることが短時間正社員制度を円滑に機能させるためには重要であるといえる。

最後に、仕事配分の変更の影響については、一時的な短時間正社員では、仕事内容の変更は女性正社員と正社員全体の勤続年数に対して負の効果を及ぼす。フルタイム勤務時と人事管理がほぼ変わらない一時的な短時間正社員に対しては、働き方が変わっても仕事内容を大きく変更しないことが人材の定着に効果的であるといえる。なお、他のパフォーマンス指標に対しては、いずれの短時間正社員においても有意な結果は得られなかった。

以上の結果から、わが国の短時間正社員の現状と、短時間正社員制度を機能させる要因として、以下のことを結論づけることができる。

短時間正社員制度の導入企業でも、導入している短時間正社員制度のタイプによって「コア人材」として育成したいと考える人材のターゲットが異なり、その違いが短時間正社員に対する人事管理のあり方に影響している。一時的な短時間正社員制度の導入企業は、社内で働く正社員が男女問わず能力を発揮できるよう働き方を柔軟にすることを重視している。したがって、その人事管理はフルタイム正社員と同じ人事管理を適用することになる。一方、恒常的な短時間正社員制度とパートタイマー短時間正社員制度の導入企業では、女性を制度活用の主な対象としているが、正社員にとどまらずパートタイマーや労働市場に再参入しようとする女性、定年後の高年齢者などの多様な労働者を想定している。したがって、その人事管理のあり方は、フルタイム正社員とは別に管理される傾向が強い。この結果は、これまで短時間正社員は正社員と正社員以外の従業員の間にある一つの雇用区分であると考えられてきたが、短時間正社員には複数タイプがあり、それらは短時間正社員になる前の雇用区分の違いと、「（フルタイム）正社員」から離れる期間の長さによって規定されることを示すとともに、恒常的な短時間正社員制度はパートタイマー短時間正社員制度に収れんされていくと考えられる。そして、正社員以外の労働者、労働市場に再参入する労働者などの多様な働くニーズを持つ労働者は恒常的な短時間正社員制度やパートタイマー短時間正社員制度を活用して、良好な就労機会と待遇を得ながらキャリアアップを図ることが可能になると考えられる。こうした仕組みの構築は、若年者や高齢者雇用の雇用創出策としてのワークシェアリングの実現のきっかけにもなるだろう。

さらに、こうした仕組みが機能するためには、それをサポートする人事管理が必要である。それは、個人が望めばフルタイム正社員まで段階的にキャリアアップできるように、もしくはフルタイム正社員と短時間正社員の間を何度も行き来できるように働き方の違いを超えて構築しておくことが重要である。特に、パートタイマー短時間正社員制度の導入企業では、正社員の女性だけでなくパートタイマー、再雇用の女性社員などの戦力化を図るために短時間正社員制度を導入する傾向がある。したがって、フルタイム正社員と短時間正社員を超えて社員を区分したうえで人事管理を1本化し、どんな働き方を選択しても社員がキャリアを開発できる状況を作ることが重要である。その際に重要なのが、「目標管理制度」と「仕事の与え方」である。短時間正社員制度を機能させるためには、賃金水準などの待遇をフルタイム正社員と変わらないレベルにすること以上に、「目標管理制度」をタイプに関わらず短時間正社員に適用することと、正社員ルートの短時間正社員には仕事内容を変えず、パートタイマー短時間正社員には将来担当する（担当させたい）業務を見据えながら仕事内容のレベルを変えていくことが重要である。

目 次

第1章 研究の目的・背景、研究課題・仮説の設定	1
1.1 問題意識	3
1.2 短時間正社員の定義と諸タイプ	4
1.3 短時間正社員の必要性	6
1.3.1 労働供給側からの必要性	6
1.3.2 労働需要側からの必要性	8
1.4 研究の課題、仮説、研究方法	11
1.4.1 研究課題の設定	11
1.4.2 本論文の仮説	11
1.4.3 研究方法	16
1.5 本稿の構成	16
第2章 わが国の短時間正社員に関する先行研究	19
2.1 課題と構成	21
2.2 短時間正社員へのニーズに関する先行研究	21
2.2.1 正社員のニーズに関する先行研究	21
2.2.2 正社員以外の従業員のニーズに関する先行研究	22
2.3 短時間正社員の人事管理に関する先行研究	25
2.3.1 短時間正社員の賃金に関する先行研究	25
2.3.2 短時間正社員の賃金・賞与・目標管理に関する先行研究	25
2.3.3 短時間正社員の評価方法に関する先行研究	27
2.4 短時間正社員の昇格・昇進に関する先行研究	28
2.5 短時間正社員の仕事内容と職場マネジメントに関する先行研究	29
2.5.1 短時間正社員が難しい職種は何か	29
2.5.2 制度利用者の仕事内容と職場マネジメント	29
2.6 短時間正社員制度の効果と課題に関する先行研究	30
2.6.1 短時間正社員制度の効果	30
2.6.2 短時間正社員制度の課題	31
2.7 小括	32
第3章 わが国の短時間正社員の現状	35
3.1 課題と構成	37
3.2 短時間正社員制度の導入状況と導入企業の特徴	38
3.2.1 短時間正社員制度の導入状況	38
3.2.2 短時間正社員制度の過去3年間の利用状況	40
3.2.3 制度の適用対象者	42
3.2.4 短時間正社員の勤務形態	44

3.3	短時間正社員に対する人事管理	44
3.3.1	短時間正社員の仕事内容や責任	44
3.3.2	短時間正社員を評価する際の重視項目	45
3.3.3	短時間正社員の賃金決定方法	46
3.3.4	フルタイム正社員と比べた短時間正社員の時間当たりの所定内給与の水準	47
3.3.5	短時間正社員の目標設定の仕方	48
3.3.6	短時間正社員の賞与の決定方法	49
3.3.7	短時間正社員とフルタイム正社員を同様に扱っている人事管理	50
3.4	短時間正社員制度導入のメリットとデメリット	51
3.4.1	制度導入のメリット	51
3.4.2	制度導入のデメリット	54
3.5	小括	56
第4章 短時間正社員制度導入企業の人事戦略……………		63
4.1	課題と構成	65
4.2	仮説の設定	65
4.3	短時間正社員制度導入企業における人事戦略の概況	66
4.4	分析における変数について	68
4.4.1	被説明変数	68
4.4.2	説明変数	68
4.4.3	統制変数	69
4.5	推計結果	70
4.6	パートタイマー短時間正社員制度導入企業の人事戦略	73
4.7	小括	76
	〔補論〕	77
第5章 正社員ルートの短時間正社員制度が機能する人事管理と職場マネジメント…		89
5.1	課題と構成	91
5.2	調査対象企業の概要と調査方法	91
5.2.1	調査対象企業の概要	91
5.2.2	調査方法と分析の方法	92
5.3	調査対象企業の特性と制度の概要	93
5.3.1	正社員の特性	93
5.3.2	正社員以外の社員の割合	93
5.3.3	制度の導入理由	93
5.3.4	制度の概要	96
5.4	短時間正社員制度を積極的に活用する企業における短時間正社員の人事管理	103
5.4.1	社員区分	103
5.4.2	社員格付け制度	104

5.4.3	給与	105	
5.4.4	目標管理	106	
5.4.5	フルタイム正社員と比較した短時間正社員に対する評価	106	
5.4.6	賞与	109	
5.4.7	昇進・昇格	109	
5.4.8	退職金	111	
5.5	短時間正社員を活かす職場マネジメント	111	
5.5.1	制度利用にともなう仕事内容・責任の変化	111	
5.5.2	職場の生産性を低下させない職場マネジメント	112	
5.6	短時間正社員制度の利用促進に向けた取組と制度の導入による効果と課題	115	
5.6.1	普及に向けた企業の取組み	115	
5.6.2	短時間正社員制度導入によるメリット	116	
5.6.3	今後の課題	118	
5.7	小括	121	

第6章 パートタイマールートの短時間正社員制度が機能する人事管理……………127

6.1	課題と構成	129	
6.2	調査対象企業におけるパートタイマー短時間正社員制度の概要	130	
6.2.1	パートタイマー短時間正社員制度の内容	130	
6.3	パートタイマー短時間正社員の登用条件と方法	131	
6.4	パートタイマー短時間正社員に対する人事管理	132	
6.4.1	社員区分	132	
6.4.2	給与	133	
6.4.3	短時間正社員登用後の格付けと評価の基準	134	
6.4.4	目標管理	135	
6.4.5	賞与	136	
6.4.6	キャリアの幅	136	
6.5	短時間正社員登用後の仕事内容	138	
6.6	パートタイマー短時間正社員制度の導入効果	138	
6.6.1	有期雇用社員の離職率低減とモチベーション向上	138	
6.6.2	フルタイム正社員登用への選抜期間	139	
6.7	パートタイマー短時間正社員制度導入による課題	139	
6.7.1	マネジメントコストの増大	139	
6.7.2	戦略的な人件費の再配分	140	
6.7.3	評価基準の再検討と組織貢献の明確化	140	
6.8	小括	140	

第7章 短時間正社員取組み先進企業における短時間正社員の人事管理と 制度導入が企業パフォーマンスに与える影響……………143

7.1	課題と構成	145
7.2	短時間正社員制度取組み先進企業における短時間正社員の人事管理	146
7.2.1	各短時間正社員制度の有無と利用実績を組み合わせたパターンの概況	146
7.2.2	取組み先進企業における人事管理	147
7.3	短時間正社員と経営パフォーマンスの関係に関する分析の枠組み	155
7.3.1	仮説の設定	155
7.3.2	分析方法とデータ	157
7.3.3	被説明変数	157
7.3.4	説明変数	158
7.3.5	統制変数	160
7.4	推計結果	161
7.4.1	正社員ルートの短時間正社員制度の導入が経営パフォーマンスに与える影響	162
7.4.2	制度の利用実績が勤続年数や労働生産性に与える影響	164
7.4.3	人事管理の違いや仕事内容・責任が勤続年数や労働生産性に与える影響	165
7.5	パートタイマルートの短時間正社員制度と勤続年数、労働生産性等の関係について	169
7.5.1	制度の導入が売上高・経常利益・労働生産性・勤続年数に与える効果	169
7.5.2	制度の実績が勤続年数や労働生産性に与える効果	171
7.5.3	人事管理制度の違いが経営パフォーマンスに与える影響について	172
7.6	小括	176
	〔補論〕	178
第8章	総括と結論	199
8.1	本研究で明らかにしたいこと	201
8.2	本研究で明らかにしたこと	203
8.2.1	なぜ短時間正社員が必要なのか	203
8.2.2	わが国における短時間正社員の現状	204
8.2.3	短時間正社員制度と整合的な人事戦略	206
8.2.4	短時間正社員制度を機能させる職場マネジメントと人事管理	207
8.2.5	取組み先進企業における人事管理	209
8.2.6	短時間正社員制度が経営パフォーマンスに与える影響	209
8.3	本研究の結論	211
8.4	今後の課題	213
参考文献		215

第 1 章

研究の目的・背景、研究課題・仮説の設定

第1章 : 研究の目的・背景、研究課題・仮説の設定

1.1. 問題意識

短時間正社員とは、「フルタイム正社員より一週間の所定労働時間は短い、フルタイム正社員と同様の役割、責任を担い、同様の能力評価や賃金決定方式の適用を受ける労働者」のことである。この概念は、公的文書では2002年のパートタイム労働研究会¹の最終報告ではじめて示され、以降、短時間正社員は柔軟で多様な働き方を実現し、これに応じた雇用システムを構築するうえで「鍵」となる制度であるとされ、その実現可能性が模索されてきた。

短時間正社員は、育児や介護が必要な労働者のための多様な働き方の一つとしてはすでに定着しつつあるが、将来的には地域活動や自己啓発など、個々人のライフステージやライフスタイルに応じた柔軟な働き方の一つとして社会に定着することが期待されている。また、ワーク・ライフ・バランス（以下、WLBと記す）実現²のための要とも目されており、2010年6月に改定された「WLB憲章」と「仕事と生活の調和推進のための行動指針」では、短時間正社員等の短時間勤務を選択できる事業所の割合を現状の8.6%³から2020年には29%とする目標を掲げている。国としても短時間正社員の普及に積極的に取り組む必要があると考えている。

それではなぜ短時間正社員であるのか。「正社員」⁴については多様な解釈がなされているが、一般的には、以下のように位置づけられている。

①雇用契約が無期である

②幅広い職務に対応できるよう職務ローテーション制度によって知的熟練度を高めながら組織の「コア人材」として育成していくことが期待されている

¹ 本研究会では、パートタイム労働者の量的質的基幹化への対応と、少子高齢化による女性や高齢者も含めた幅広い社会構成員がライフステージに応じて多様な働き方を実現できる社会の実現に向け、「働きに応じた公正な処遇」のあり方を検討している。最終報告では、今後、多様な働き方が「望ましい」形で広がっていくためには、部分的にパートの処遇を改善するのではなく、正社員を含めた雇用システム全体を見直し、ライフステージに応じて多様な働き方の間を行き来できる連続的な仕組みの構築と働き方の多様性に応じた処遇の確立が必要だとし、その一つに「短時間正社員」を挙げている。

² WLBの定義には様々あるが、2007年12月に「ワーク・ライフ・バランス推進官民トップ会議」において策定された「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス：以下、WLB）憲章」と「仕事と生活の調和推進のための行動指針」では、WLBが実現した社会を次のように定めている。

「国民1人ひとりがやりがいや充実感を感じながら働き、仕事上の責任を果たすとともに、家庭や地域社会などにおいても、子育て期、中高年期といった人生の各段階に応じて様々な生き方が選択・実現できる社会」

³ 人事院「平成17年民間企業の勤務条件制度等調査の結果について」によれば、100人以上の企業における育児・介護以外の事由を認める短時間勤務制がある企業数割合は8.6%で、その内訳は以下のとおり：自己啓発（1.9%）、地域活動（1.6%）、高齢者の退職準備（1.7%）、その他の事由（2.3%）（以上複数回答）、事由を問わず認める（1.1%）

⁴ 「正社員」を的確に定義した先行研究は少ない。久本〔2003〕は①雇用契約が無期（定年まで）であること、②仕事内容は企業の求める要請に個人が応じることが求められる、③その代替として安定した雇用保障が約束された労働力の取引であるとしている。また、濱口〔2009〕は雇用契約が無期であること、企業の様々な職務を職務ローテーション制度によって経験し熟練度を高めて組織のコア人材となることを期待されるのは主に大企業の「正社員」であり、企業規模が小さくなるほど「正社員」といっても職務や場所は限定され、事実上職務に基づき雇用されるケース（ジョブ型）や地域の中で雇用を確保するケース（コミュニティ型）に近づくこともある点を指摘している。なお、総務省や厚生労働省が実施する各種調査における「正社員/正職員」の定義は、雇用期間が無期であることに集約され、その役割、働き方については特に記されていない。

③組織が求める働く時間、場所、仕事に柔軟に対応することが期待されている

しかし労働者側は、仕事と仕事以外の生活でやりたいこと、やるべき責任を果たさなければならない「時間制約社員」が増え、企業が求める働く時間、場所、仕事に柔軟に対応する「正社員」型の働き方や企業が求めるタイミングで職務ローテーションに応じることができない状況になりつつある(詳細については 1-3 の「労働供給側からの必要性」を参照)。また、企業側もそうした労働者側の状況に対応しなければ有能な人材を有効に活用できなくなってきた⁵。パートタイマーの活用はその一つの典型的な例であり、その背景には、「正社員」とほぼ同様の仕事や責任を担うパートタイマーが増加していることがある。厚生労働省の「平成 18 年 パートタイム労働者総合実態調査」は、「職務が正社員とほとんど同じパート等労働者がいる」事業所の割合が 51.9%あり、そのうち「職務がほとんど同じ正社員との間に 1 時間当たりの賃金額に差がある」事業所が 81.7%あることを指摘している。企業が正社員とパートタイマーの間に賃金差を設ける理由を見ると、「勤務時間の自由度が違う」が 72.7%、「正社員には企業への貢献がより期待できるから」が 32.9%、「残業の時間数、回数が違うから」が 31.3%となっており、「正社員」に労働時間の弾力性を求める企業の期待は強い。しかしパートタイマーの多くが時間選好的である⁶ことを考慮すると、こうした企業の「正社員」に求める働き方では、高い能力を有するパートタイマーを有効活用することは難しい。

以上のことを踏まえると、時間的制約がある人材も活用できる人事管理の仕組みを構築することは、企業にとって重要な経営課題であり、短時間正社員はそのための有力な選択肢として期待されているのである。そこで本論文では、短時間正社員が機能するための職場マネジメントや人事管理のあり方と、それが経営パフォーマンスに及ぼす効果を明らかにすることを目的とする。

1.2. 短時間正社員の定義と諸タイプ

本稿の目的にそって分析を進める前に、「短時間正社員」を定義しておきたい。厚生労働省は、同省が運営する「短時間正社員 導入支援ナビ」で以下のように定義している。

他の正規型のフルタイムの労働者⁷と比べて、その所定労働時間（所定労働日数）が短い正規型の労働者であって、次のいずれにも該当する労働者

- ① 期間の定めのない労働契約を締結している者
- ② 時間当たりの基本給及び賞与・退職金等の算定方法等が同一事業所に雇用される同種のフルタイムの正規型の労働者と同等である者

⁵ このことについては、佐藤博樹〔2008〕が詳細に述べているため参照願いたい。

⁶ 厚生労働省「平成 18 年 パートタイム労働者総合実態調査」では、パート等労働者としての働き方を選んだ理由（複数回答）を「パート」にたずねた結果を見ると、「自分の都合の良い時間（日）に働きたいから」が 50.3%と最も多く、次いで「勤務時間・日数が短いから」38.1%となっており、時間の融通性を重視していることが分かる。

⁷ 「短時間正社員導入ナビ」では、短時間正社員に比して、フルタイムの正社員を「1 週間の所定労働時間が 40 時間程度（1 日 8 時間・週 5 日勤務など）で、期間の定めのない雇用期間（無期雇用契約）を締結した正社員」と定義している

ここから「短時間正社員」は次の4つの基準で定義されることがわかる。

- (a) 正規型の労働者であること
- (b) 雇用契約が期間の定めがないこと
- (c) フルタイム正社員より所定労働時間が短いこと
- (d) 賃金などの待遇は、フルタイム正社員と同等の基準で決定されていること

さらに短時間正社員は、㈱アイデム〔2008〕『短時間正社員と人事管理等に関する調査』⁸によると、「短時間正社員になる前の雇用形態」と「短時間正社員身分の継続期間」によって以下の3つのタイプに区分される（図表 1-1 参照）。

タイプⅠ（一時的短時間正社員）

フルタイム正社員が一時的または期間を定めて所定労働時間を短く設定するタイプ
（例）妊娠・出産後の子育てのために育児短時間勤務制度を利用し1日を6時間勤務とする場合、自己研鑽を目的に数年間大学院に通学するため1週間の勤務日を4日とする場合

タイプⅡ（恒常的短時間正社員）

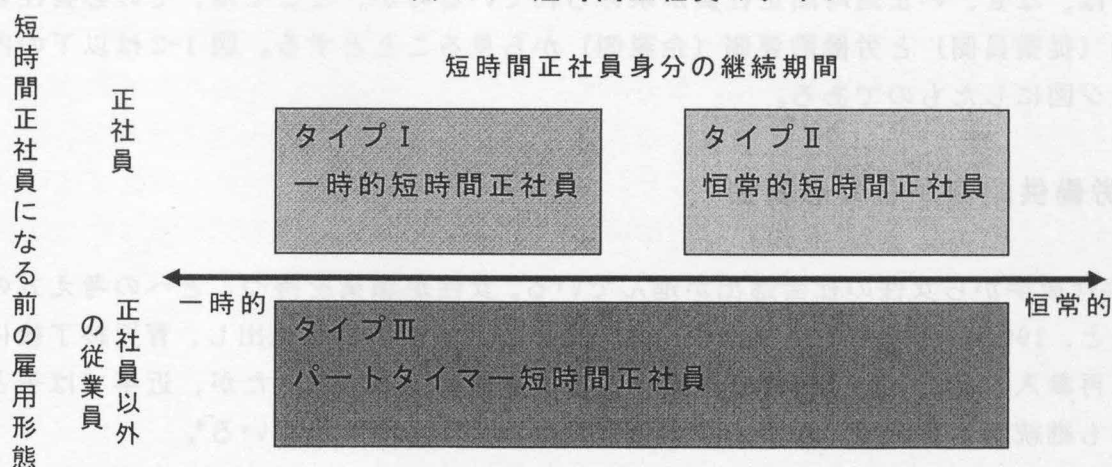
正社員として、恒常的または期間を限定せずに、所定労働時間を短く設定するタイプ
（例）地域活動のために恒常的に1日6時間勤務とする場合、定年延長・勤務延長によって60歳以降は1日5時間勤務とする場合、仕事と生活のバランスを確保するため1日5時間勤務の正社員として入社する場合

タイプⅢ（パートタイマー短時間正社員）

正社員でない従業員を、所定労働時間をフルタイム正社員より短く設定したままで正社員に登用するタイプ

（例）パートタイマーとして雇用され、数年勤務した後短時間勤務の正社員として登用される場合

図 1-1 短時間正社員のタイプ



⁸ 同調査の研究会は、短時間正社員になる前の雇用形態と短時間正社員の利用期間の長さを軸に3つのタイプに区分し、アンケート調査やヒアリング調査を活用しながら各タイプの特徴を明らかにすることを試みている。筆者も同調査の調査や研究会委員会に深くかかわっており、本稿で同調査結果を引用するものである。

本稿では、短時間正社員になる前の雇用形態の違いに注目して、主に一時的短時間正社員と恒常的短時間正社員を合わせた「正社員として雇用されて短時間正社員になるルート（以下、正社員ルート型と記す）」と「正社員以外の従業員から短時間正社員になるルート（以下、パートタイマルート型と記す）」と呼ぶことにする。

【本論文における短時間正社員のタイプ】

正社員からの短時間正社員（正社員ルート型）

短時間正社員制度の利用期間の長さに関わらず、正社員として雇用されたタイプ

正社員以外の従業員からの短時間正社員（パートタイマルート型）

パートタイマー等正社員以外の従業員から短時間正社員になったタイプ

なお、パートタイマルート型は、処遇が必ずしも正社員と同等の基準で決定されないケースが多いと考えられる。なぜならば、短時間正社員に登用される前身のパートタイマーの際は、職務や働く場所が限定的であったため、「正社員」とは異なる人事管理（キャリア管理を含む）が行われてきた可能性があり、必ずしも「正社員」の人事管理と連続的になっていない可能性が考えられる。したがって、本論文における短時間正社員は、前述の(a)～(d)の4つの基準のうち(a)～(c)を用いて、以下のように定義する。

【本論文における短時間正社員の定義】

フルタイム正社員と比較して、その所定労働時間が短い正社員であり、期間の定めのない雇用契約が締結された者

1.3. 短時間正社員の必要性

それでは、なぜ、いま短時間正社員が求められているのか。ここでは、その必要性を労働供給側（従業員側）と労働需要側（企業側）から見ることにする。図 1-2 は以下の内容をイメージ図にしたものである。

1.3.1. 労働供給側からの必要性

1980 年代後半から女性の社会進出が進んでいる。女性が職業を持つことへの考え方の変化を見ると、1990 年前後までは結婚や出産を機に一旦労働市場を退出し、育児終了後に労働市場に再参入することを支持する考え方が男女ともに主流であったが、近年では子どもができて継続就労を希望したり支持する方が男女共に多くなっている⁹。

他方、女性の年齢階級別労働力率の推移をみると、20 代後半から 30 代半ばにかけて減少する、いわゆる「M 字カーブ」を描くことが特徴的であるが、近年では M 字の底が上昇している。しかし、国際的に台形型に近づいている国が多いなかで、日本の M 字カーブの

⁹ 内閣府「男女共同参画社会に関する世論調査」（平成 19 年）

底はいまだ深いうえ、底が上昇した背景には未婚者の労働力率が大幅に上昇したことがある。M字カーブの構造変化を1982年から2002年までの間でみると、「子どもあり世帯・有配偶・有業」の女性の割合は、1982年が23.5%であったのが、2002年では18.6%と減少しており、その傾向は30代の女性で最も顕著にみられる¹⁰。つまり、女性の職業を持つことへの意欲は高まりつつあるが、子どもを持つ女性の継続就業が困難であるという状況は20年前から改善されず、むしろ近年ではさらに難しくなっているといえる。

さらに、子どもの年齢別に女性の働き方みると、「子どもが小学校就学前」までは短時間勤務を希望し、「小学校入学後」は子どもの成長にしたがって残業のないフルタイム勤務を希望する割合が高くなるが、現実には、働いていない人が就労を希望する人よりも多く、働き方も多くがパート・アルバイトに集中している¹¹。この背景には、フルタイム勤務の「正社員」は、従来の男性的な働き方を期待されて拘束度が高い働き方であるため、パートタイマーなど時間的に融通の利く働き方を選択せざるを得ない状況がある。

一方、男性についても、就労に対する価値観やライフスタイルへの考え方が変わりつつある。内閣府〔2008〕の『仕事と生活の調和に関する意識調査』が、仕事と生活において何を重視するかを「希望」と「現実」に分けてたずねたところ、「希望」では、仕事とそれ以外の生活（「仕事と家庭生活」＋「仕事と地域・個人の生活」＋「仕事と家庭生活と地域・個人の生活」の合計）の両立を希望する割合が年齢にかかわらず、約5割～6割に達している（20代で49.2%、30代で51.2%、40代で66.7%、50代で60.5%）。しかし「現実」では、50代を除き仕事を重視するが5割前後（20代で55.2%、30代で48.7%、40代で50.0%、50代で39.5%）を占め、仕事とそれ以外の生活の両立ができているのは、前述の「希望」の1/2～1/3程度（20代で16.4%、30代で35.3%、40代で33.3%、50代で40.1%）にとどまっている。特に、仕事と家庭生活の両立を希望しながらも、「現実」が「希望」と乖離する傾向は子育て期の男性に顕著である。原・佐藤〔2008〕は、理想と現実の乖離が従業員のモチベーションに影響することを指摘しており、両者の溝をいかに埋めるかが、質の高い労働者を確保するために重要だといえる。

このような従業員の価値観やライフスタイルの変化に対応する人事管理のあり方について、渡辺〔2010〕は、これまでの企業は、職業生活における自己実現によって動機づけする人間モデルを前提に「企業組織の目標達成」と「個人の欲求充足」を同時実現させるシステムを構築すればよかったが、現代は「職業生活」、「家庭生活」、「社会生活」、「自分生活」の4つの生活の並立と充実によって動機付けられる『社会化した自己実現人』モデルを前提とした正社員の人事管理が構築されねばならない、と指摘している。具体的には、育児のための短時間勤務制度は、職業生活と家庭生活の並立と充実を可能にする人事管理と考えられ、ニッセイ基礎研究所〔2008〕の『今後の仕事と家庭の両立支援に関する調査研究報告書』では、同制度を求めるニーズを明らかにしている。その結果によると、女性で約62%、男性で約35%と、同制度へのニーズは多いといえる。しかし、制度の利用しやすさについては、女性の約50%、男性の約60%が「利用しにくい」と回答しており、制度が導入されていても利用しにくい環境にあるといえる。こうした状況は、職業生活か家庭生活のどちらか一方を犠牲にせざるを得ない状況を生んでいると考えられる。

¹⁰ 武石〔2009〕「第1章 女性の就業構造」『女性の働き方』（ミネルヴァ書房）

¹¹ 内閣府〔2007〕『女性のライフプランニング支援に関する調査』

労働供給側からの必要性を検討する上で、パートタイマー等の正社員以外の従業員からのアプローチも重要である。1990年以降、パートタイマーをはじめとする正社員以外の従業員の活用が企業内で進んでおり、パートタイマーについては、仕事内容や責任が「正社員」に近づく、いわゆる「質的基幹化」が進んでいる。前述のとおり、「職務が正社員とほとんど同じパート等労働者がいる」事業所が約5割に達しているとともに、「職務が正社員とほとんど同じ者の“パート”全体に占める割合」が「8割以上」とする事業所が26.7%にのぼっている。「職務が同じ」ということは、業務内容、責任や権限の範囲にとどまらず業務遂行能力が正社員と同じであるということであり、一定の勤続年数と仕事に対する意欲がなければそうした能力を身につけることは難しい。そこでパートタイマーの勤続年数を見ると、「5年1ヶ月～10年」が最も多く25.0%、「10年1ヶ月～15年」が14.7%と続く。しかも約6割のパートタイマーが勤続5年以上であり、もはや「正社員」に近い雇用関係にあるといえる¹²。これを女性に限定すると、5年以上勤続するパートタイマーは67.4%と非常に高い割合となっている。しかし、これだけ長く勤めても、彼ら・彼女らは、必ずしも将来的にフルタイム勤務の正社員になりたいと希望しているわけではない。少々古いデータであるが、2001年に(財)21世紀職業財団が実施した「多様な就業形態のあり方に関する調査」のなかで、「残業や転勤がほとんどない短時間正社員制度の利用希望」をたずねたところ、46.2%が「利用したい」と回答した(第2章で詳細を後述)。しかし、「残業や転勤がフルタイム正社員と同様の短時間正社員制度の利用希望」は17.1%と少ない。このことは、パートタイマーの時間選好が依然として強いことを示している。

雇用政策研究会〔2005〕は、2030年までの労働力人口を推計し少子高齢化社会の到来に向けてわが国が労働力を確保していくためには、男性が若年、壮年期に集中して働くことを前提とした労働環境から女性や高齢者も含めた全ての労働者が継続就労できる環境を整備することが重要だと指摘している¹³。正社員のみならず、それ以外の従業員も含め、良質の労働力を確保し活用していく仕組みを整備することが求められており、短時間正社員はそのための有力な制度なのである。

1.3.2. 労働需要側からの必要性

これまでの企業は、正社員には長期にわたる企業内でのキャリア形成を前提に人材育成を図ってきた¹⁴。一方、正社員以外の従業員は雇用の調整弁としての役割が大きく、企業

¹² 厚生労働省「平成18年 パートタイム労働者総合実態調査」

¹³ 雇用政策研究会は平成17年度の報告書の中で2030年までの労働力人口の推計結果を示している。それによると、女性や高齢者の労働市場への参加が進まない場合、2006年から約20年後の2030年の間に、労働力人口が6,657万人から5,584万人へと約1/4減少するが、女性や高齢者の労働市場への参加が進んだ場合は、約1割減の6,180万人にとどまると試算している。

¹⁴ これについては、小池〔1999〕の第1章から第3章で述べられている。小池〔1999〕は、労働者グループの技能の核心は「知的熟練」＝問題と変化をこなすノウハウ（問題への対処と変化への対応）であるとし、企業が「ブルーカラー」、「ホワイトカラー」それぞれに求められる「知的熟練」に応じて、キャリアを形成させていることを事例をもって詳細に述べている。前者に対しては、「専門の中で幅広いキャリア」を構築すべく、長期にわたって実務経験を積むことによって「知的熟練」度を高める方法で育成し、後者に対しては求められる「知的熟練」度が高度であるため、基礎としてのOff-JTと専門性の幅の広さと深さを習得するためのOJTを組み合わせで育成するとしている。なお、小池〔1999〕は、現在の日本企業ではホワイトカラー、ブルーカラーという区分は使っていないことも指摘しているが、人材育成過程に違いがあることから、当該用語を使ってその違いを説明している。

は彼ら/彼女らを消極的に活用するにとどまっていた。しかし、近年の経済のグローバル化と新興工業国の台頭は、企業間競争を激化させ、企業に経営や人事管理のあり方に大きな転換を求めることとなった。

企業はまず新興工業国との賃金格差に対応するため、正社員以外の労働者を積極的に活用し、コスト競争力を高めることに取り組んできた。「就業形態の多様化に関する総合実態調査」によると、平成 15 年度調査では、労働者全体に占める「正社員」の割合は 65.4% あったが、平成 19 年調査では 62.2% と 3.2% 減少している。これに対し、「派遣労働者」は平成 19 年調査で 4.7% となり、同期間に 2.7% 増加している。

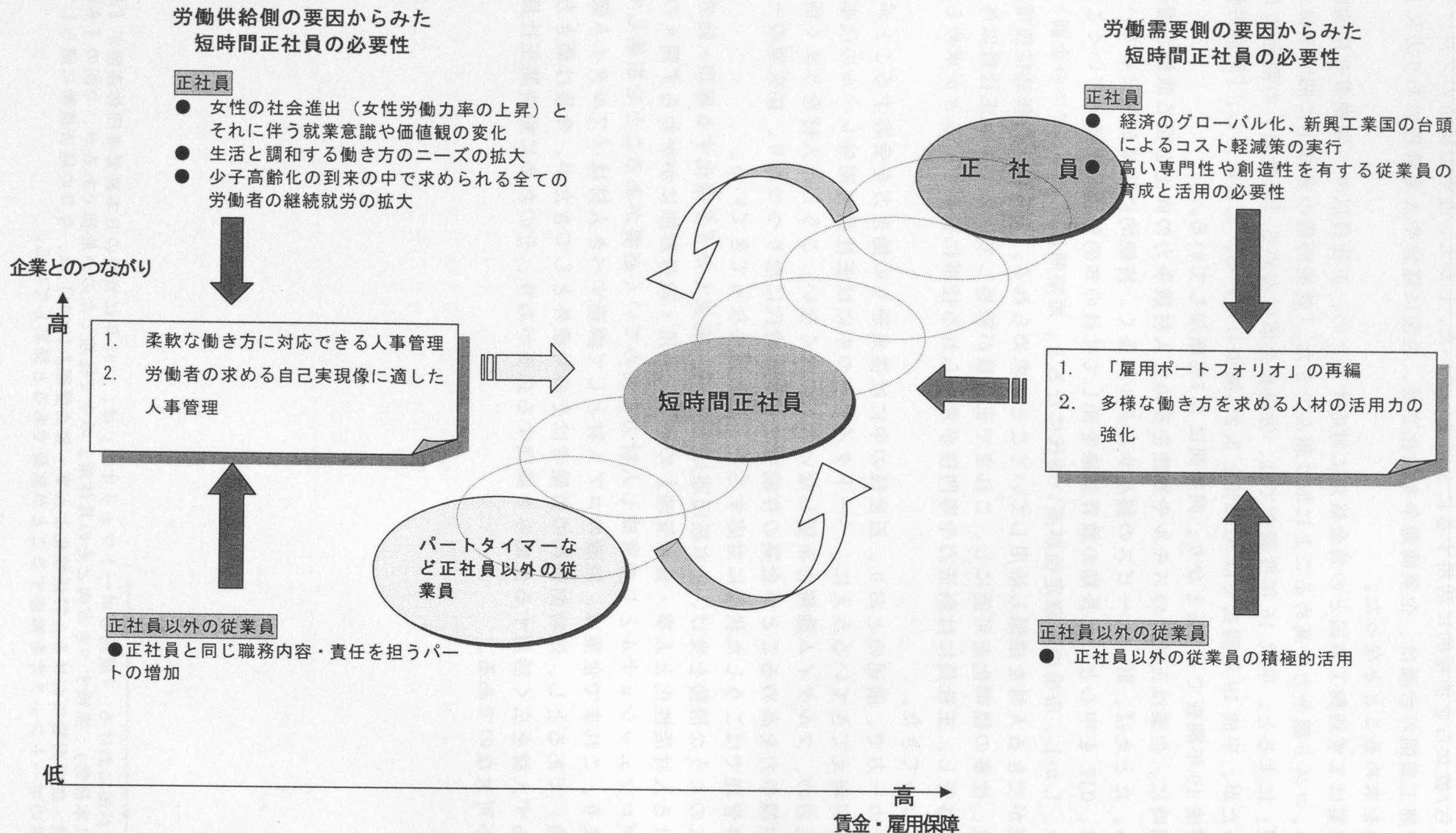
同時に、企業は正社員のスキルや知識を高めて人材競争力の向上を図る取組も推進している。たとえば、財・サービスの製品サイクルが長く、持続的に経済が拡大していく時代では、OJT を中心とした長期の教育訓練を通して社員の知的熟練度を高めていくことができた。しかし、市場の不確定性が高い時代になると、短期間に財・サービスの企画・開発・販売ができる人材を確保し活用していくことが求められる。さらに、情報通信技術等の進展は、仕事の標準化を可能にし、これまで正社員が担当してきた業務を正社員以外の従業員に移管し、正社員には創造力や専門性が求められる仕事に従事することが求められるようになってきた。

その一方で、前述のとおり、正社員の中には従来通りの働き方を受容することが難しいものが増えてきているうえに、パートタイマーの中には正社員と同等レベルの仕事を担えるものの、フルタイム勤務を希望しない者が少なくない。こうした人材をうまく活用して人材競争力を高めることが企業の存続を左右する時代になりつつあり、従来型の一律的な人事管理ではこうした状況に対応することが困難になってきている。

このような情勢を受け、日本経団連は 2004 年に発表した『多様化する雇用・就労形態における人材活性化と人事・賃金管理』の中で、雇用・就労形態にかかわらず個々の従業員をプロフェッショナルとして育成し人材力を高めていく必要があることを指摘している¹⁵。つまり、これまで企業は、組織のコア人材として調達すべき人材は「フルタイム勤務の正社員」であるとし、短時間勤務の労働者はその対象外としてきたが、今後は働き方にかかわらず人材を広く活用する仕組みを展開する必要がある、そのために短時間正社員の普及が不可欠なのである。

¹⁵わが国における「雇用のポートフォリオ論」は、1995 年に当時の日本経営者団体連盟が『新世代の「日本経営」：挑戦すべき方向とその具体策』の中で提起したのが最初であるが、今回の『多様化する雇用・就労形態における人材活性化と人事・賃金管理』（2004）は、今日の経済情勢に照らしてさらに雇用のポートフォリオを推進することが重要であると提案している。

図表 1-2 短時間正社員のイメージとその必要性



1.4. 研究の課題、仮説、研究方法

1.4.1. 研究課題の設定

短時間正社員制度が機能するための要因と経営上の効果を解明することが本論文の目的であり、これに対応して以下の点を具体的な研究課題として設定した(各研究課題の関連性については、図表 1-3 を参照)。

課題 1 企業が短時間正社員制度を導入する背景は何か

課題 2 短時間正社員制度が機能する職場マネジメントとは何か

なお、"機能する"とは次の 2 点に該当することとする。

① 従業員が短時間正社員制度を利用しやすい職場環境が創造されている

② 短時間正社員制度が導入されても職場の生産性が低下しない

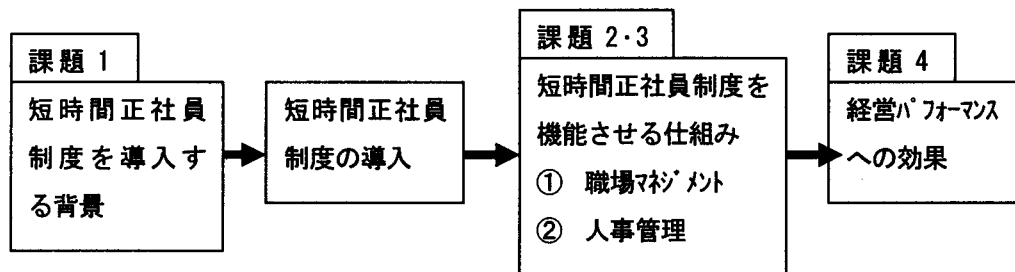
課題 3 短時間正社員制度が機能するには、どのような人事管理が必要か

なお、ここでいう人事管理には、短時間正社員制度そのものに関わる人事管理と、同制度が機能するようにサポートする人事管理がある。

課題 4 短時間正社員制度は、人材の定着など経営パフォーマンスに効果をもたらしているのか

以下では、各研究課題に対応する仮説を、正社員ルートとパートタイマルートの違いを意識しながら説明したい。

図表 1-3 研究課題の流れ



1.4.2. 本論文の仮説

課題 1 企業が短時間正社員制度を導入する背景は何か

短時間正社員制度の導入は、企業がどのような人材を確保、育成、活用したいか、という人事戦略をどのように展開するかによって決まる。この点については、いくつかの仮説が考えられる。

まず正社員ルートについて考えると、第一には、女性正社員のモチベーションを高めるために短時間正社員を導入することが考えられる(女性活用仮説)。1990年代に両立支援策が女性正社員比率の高い業種や企業で積極的に導入された経緯を勘案すると、短時間正

社員も女性比率の高い企業で積極的に導入される可能性がある。

第二には、介護問題に直面する壮年期の従業員比率が高い企業で、人材の離職防止策として短時間正社員を導入する可能性が考えられる（壮年期従業員離職防止仮説）。これについては、池田〔2010〕が介護期の女性は正社員比率が低くパートタイマー比率が高いこと、共働き家庭や未婚男性の増加により家族の介護問題に直面する壮年期の男性が増加する可能性のあることを指摘している。このことから、壮年期の従業員比率の高い企業が短時間正社員に取り組む可能性があると考えられる。

第三には、育児や介護に限定せず、従業員の能力開発や社会活動等の多様なニーズに対応していく必要性を強く認識する企業ほど短時間正社員の導入を進めることも考えられる（多様なキャリア支援仮説）。

第四には、高いスキルや知識を持つ高齢者からの技術継承問題に直面する企業で短時間正社員を積極的に導入する可能性がある（技術継承仮説）。2007 年から始まった団塊世代の労働市場からの退出は、彼ら/彼女らが持つ知識やノウハウが流出または喪失する危険を含んでおり、これらを企業内にどのように継承・定着させるかが課題となっている。その際、高年齢者にフルタイム勤務や残業、転勤を求める従来通りの働き方をさせることは健康管理等の理由から好ましくなく、その結果、短時間正社員の導入が進む可能性がある。

パートタイマールートについては、パートタイマー等の正社員以外の従業員比率が高く、質の高いパートタイマー等の確保を必要とし、質的に基幹化したパートタイマー等のキャリアアップを検討する企業ほど短時間正社員を積極的に導入することが考えられる（正社員以外の従業員積極活用仮説）。たとえば「正社員」の担当業務を担える有能なパートタイマーに対しては、企業は適切に処遇するために「正社員」として雇用したいと考えるだろう。しかし、パートタイマーは企業が「正社員」に求めている残業、転勤などに応えられるか、不安に感じるであろう。したがって、一度に高い「正社員」というハードルを越えさせるのではなく、中間段階で短時間正社員という低いハードルを越えてもらい、最終的ゴールであるフルタイム正社員に登用していくことが考えられる。つまり、短時間正社員をフルタイム正社員登用への通過点として位置づけるのである。

以上のように企業が短時間正社員を導入する背景については幾つもの仮説が考えられ、どの仮説が有力な背景であるのかを課題 1 において明らかにする。

課題 2 短時間正社員制度が機能する要因とは何か

企業は、短時間正社員制度を導入してもそこから得られる収益より投じるコストの方が大きければ同制度を継続せず、逆に「収益>コスト」であれば制度の継続を積極的に推進するだろう。そうであれば、短時間正社員制度は「企業側が期待する収益」を十分に生み出す必要があり、その収益とは、「短勤務時間でも企業が期待する『正社員』の役割を果たしていること」であると考えられる。

そうなると「正社員の役割」とは何かが問題になる。久本〔2003〕の考え方を参考にすると、まず企業が「正社員」に要請することは長時間労働や転勤（異動の範囲）であるが、短時間正社員がこの要請にこたえることは困難であろう。

それに代わる企業の収益として考えられるのが「スキル（マネジメントスキルを含む）」、

「知識」である。これまでのわが国企業は不確実性への対応を重視して「知的熟練」労働者の育成に力点を置いてきた。今後経済のグローバル化がさらに進むことを勘案すると、「正社員」には、これまで以上に高度な知識やスキルをもって経営業績に貢献することが求められる。したがって、以上の「正社員」に求められることを短時間勤務でも達成できる「仕組み」を構築している企業（職場）で短時間正社員が機能していくと考える。そして、この「仕組み」は正社員ルートかパートタイマルートかによって異なると考えられる。なぜならば、正社員と正社員以外の従業員では課せられている期待と、能力を養成するためのキャリア形成システム等が異なるからである。

まず、正社員ルートにおいて短時間正社員制度が機能するポイントは、①職場の生産性（職場要員のモチベーション、業務効率性）の維持、②短時間正社員本人のキャリアロスと企業全体の人材育成ロスへの対応である。

生産性を維持するためには、各自が担当する業務の「質」を落とすことはできない。したがって、短時間正社員であってもこれまで担当してきた業務より難易度の低い業務を担当することはないだろう。職場の生産性は「要員数」、「一人あたりの労働生産性」、「一人あたりが投じる労働時間」の3要素によって規定される。これを式で表すと、「職場の生産性＝要員数×一人あたりの労働生産性×一人あたりが投じる労働時間」となる。この3要素を職場の管理職がいかにマネジメントするかが短時間正社員制度の運用に大きく影響する。

ここで、通常为正社員が短時間正社員に転換した時に起こる、つぎのような状況を想定しておく必要がある。職場全体の労働時間（要員数×一人あたりが投じる労働時間）は、短時間正社員がいることで少なくなるが、職場の他の要員がその減少を埋めるために労働時間を大幅に延長することは難しいだろう。また、「要員数」についても短時間正社員制度の利用によって新たに人員が追加されることは少ないと考えられる。そうすると短時間正社員が機能している企業（職場）では、仕事の配分方法や時間管理のあり方など、「一人あたりの労働生産性」を高めるため、従来の職場マネジメントとは異なる取組が行われているはずである。さらに、この対応策は一般社員と管理職では異なると考えられるので、それぞれについて考えておく必要があるだろう。それは管理職が一般社員とは異なる役割を期待されているからである。

このような職場マネジメント上の対応がとられたとしても、短時間正社員が今後増加する可能性を考慮すると、組織全体の人材育成に支障が出ると考えられる。なぜならば、業務遂行能力の習得や向上には一定の時間を要するからである。たとえば、1日6時間勤務の短時間正社員がある業務遂行能力を習得するには8時間勤務のフルタイム正社員より約1.3倍の期間がかかることになるため、短時間正社員自身にキャリアロスが生じると同時に、企業全体の人材育成にもロスが生じる可能性がある。こうしたリスクに企業としてどのように取り組んでいるかについても考察する必要がある。

一方、パートタイマルートにおける短時間正社員制度が機能するポイントは、フルタイム正社員へ円滑にキャリアアップできるよう、①短時間正社員の担当業務の多様化（難易度の設定）と、②短時間正社員のキャリア志向や能力に応じた上司による業務配分であると考えられる。パートタイマーの戦力化を図る飲食店業の店舗や企業では、能力の高いパートタイマーに正社員が担当していた業務（たとえば、人の管理や指導、金銭・事務処理業

務の統括や管理など）を担わせることによって、正社員にはより高度な知識やスキルを要する業務を担当させる傾向がある¹⁶。短時間正社員をフルタイム正社員に移行させるための予備軍として位置づけている企業では、短時間正社員がいる職場の上司にその育成を 1 つの役割として担わせるとともに、フルタイム正社員としての適性を判断できるよう、段階的に難易度の高い業務に移行させていることが考えられる。

課題 3 短時間正社員制度が機能するための人事管理は何か

上記のように短時間正社員が機能するためには、正社員および正社員以外の従業員の人事管理も見直されるはずである。

これについても、正社員ルートとパートタイマルートでは違いがあろう。前者については、職能資格等級に基づき正社員の担当業務が決定されているとすると、人事管理に大きな変化は生じないと考えられる。一方、後者については、基幹化したパートタイマーをフルタイム正社員に登用するための一段階として短時間正社員制度を導入するとすれば、短時間正社員の人事管理はフルタイム正社員への移行を円滑にさせるために、正社員と正社員以外の従業員の間間形として形成されることが考えられる。

課題 4 短時間正社員制度は、経営パフォーマンスに効果をもたらしているのか

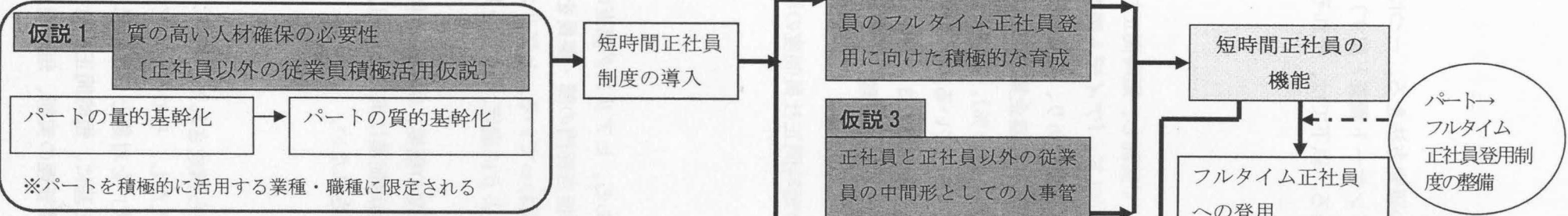
短時間正社員制度が導入され、それに対して適切な職場マネジメントや人事管理が実施されることによって、時間的制約がある従業員は仕事以外の生活と両立させながら継続就労することが可能になる。その結果、短時間正社員制度は、まず人材の定着やモチベーションの向上など労務管理上のパフォーマンスを高め、それらを通じて、売上高や経常利益など財務パフォーマンスを高めると考えられる。

図表 1-4 は、以上説明した仮説群の関係を整理したものであり、改めて個々の仮説の位置づけを確認してほしい。

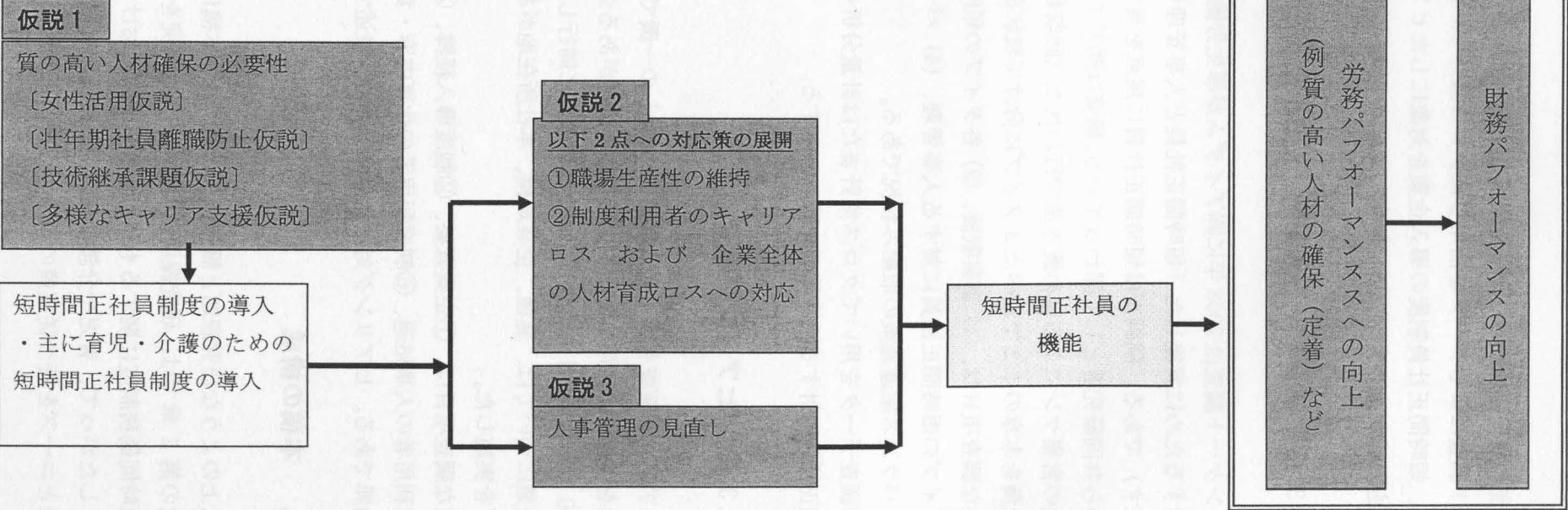
¹⁶ 東京都産業労働局〔2002〕『パート労働者の人材開発と活用』P70. 同調査研究には筆者も調査設計およびアンケート調査票の企画・作成・集計および報告書の執筆に関わっている。

図表 1-4 短時間正社員の普及プロセスと仮説の関係

【パートタイムルート】



【正社員ルート】



1.4.3. 研究方法

上記の研究課題を明らかにし仮説を検証するため、本稿では 2 つの研究方法を用いる。一つは、企業アンケート調査によるデータを活用したクロス集計や計量分析（以下、アンケート調査と記す）である。第二は、短時間正社員制度の導入企業を対象にしたヒアリング調査である。以下では、それぞれの調査の概要を説明する。

1.4.3.1. アンケート調査

アンケート調査は 2008 年に㈱アイデムが厚生労働省の委託事業として受託し、短時間正社員の現状を把握するために実施した「短時間正社員と人事管理等に関する調査」（以下、「アイデム調査〔2009a〕」と記す）である。同調査は短時間正社員に焦点を当てたわが国最初の調査であり、筆者は調査の設計段階から共同研究者として関わっている。調査は㈱アイデムの顧客企業および関連企業の 2986 社を対象に、同社の営業マンによる留め置き法で行われた（回収数 2811 件、回収率 94.1%）。同調査では、短時間正社員を本章の 1.2 で述べた 3 タイプに分けて現状を把握するように設計されている。

主な調査項目は、(1) 企業概要、(2) 各タイプの短時間正社員制度の有無と過去 3 年間の利用実績、(3) 各タイプの短時間正社員に対する人事管理、(4) パートタイマーに対する人事管理、(5) ワーク・ライフ・バランス関連施策の取組み状況である。

同調査データを用いてクロス集計または計量分析を行い、わが国の短時間正社員制度の導入状況や短時間正社員に対する人事管理を明らかにする。

1.4.3.2. ヒアリング調査

ヒアリング調査もアイデム調査〔2009a〕の一環で行われたものである。ヒアリング調査は、短時間正社員を積極的に活用している企業や制度運用がある企業の人事・総務担当部門の部・課長を対象に 2008 年 10 月から 12 月に実施し、筆者も同調査に同行し調査委員として関わっている。ヒアリング対象となる企業については、業種、企業規模、本社所在地がある程度分散するように選定、14 社を対象にヒアリングを実施した。

主な調査項目は、①企業概要、②制度導入経緯、③短時間正社員制度の概要、④制度の利用状況、⑤制度利用者の人事処遇、⑥制度利用者の仕事内容・責任、⑦制度の利用促進に向けた取組、⑧制度導入の功罪である。ヒアリング対象企業の概要は、後述する第 5 章を参照されたい。

1.5. 本稿の構成

以上のような研究課題と調査方法に基づき、本稿は以下の全 8 章から構成されている。

次の第 2 章では、研究課題に関連する先行研究をサーベイする。ただし、そのほとんどは育児や介護の短時間勤務制度に関するものであり、本稿における「短時間正社員」を対象とした研究はほとんどない。したがって、育児や介護の短時間正社員制度に関する先行研究を基に、短時間正社員へのニーズの有無とニーズを持つ従業員の属性、短時間正社員に対する企業の人事管理の実態、短時間正社員の仕事

内容や責任、制度導入の効果や課題などを整理する。

第 3 章では、アイデム〔2009a〕のアンケート調査を用いて、わが国の短時間正社員制度の現状について、導入企業の特徴、制度を適用する事由、短時間正社員に対する人事管理、制度導入の効果や課題の観点からクロス集計結果に基づき明らかにする。その際、正社員ルートとパートタイマールートを比較しながら両者の違いを明らかにしながら考察を進める。

第 4 章では、短時間正社員制度の導入がどのような人事戦略と整合的であるかを、同じくアイデム〔2009a〕のデータを用いて正社員ルートに対しては計量分析を、パートタイマールートに対してはクロス集計を用いて分析し、第 1 章の 1.4.2 で記した課題 1 を解明する。

第 5 章と第 6 章で短時間正社員制度導入企業へのヒアリング調査結果を基に、短時間正社員のルート別に短時間正社員制度が機能する要因を職場マネジメントと人事管理の面から考察する。これは、本稿の研究課題の課題 2 と課題 3 に相当する。まず第 5 章で正社員ルートの短時間正社員について、続く第 6 章でパートタイマールートの短時間正社員について分析する。

第 7 章では、短時間正社員制度を導入しかつその利用実績がある企業の短時間正社員に対する人事管理と、制度の導入および人事管理のあり方が経営パフォーマンスに与える効果を明らかにする。第 1 章の 1.4.2 における課題 3「短時間正社員制度が企業に定着するには、当該制度が機能するための人事管理制度の整備」と課題 4「制度の導入が経営パフォーマンスへプラスの効果」の検証である。課題 3 については、制度を導入している企業を過去 3 年間の利用実績の有無によって 2 パターンに分け、それぞれの人事管理の特徴をクロス集計により明らかにする。その上で、短時間正社員制度および第 6 章までに明らかになった、短時間正社員制度を機能させるための人事管理制度や職場マネジメント要因を考慮しながら短時間正社員制度が企業の経営パフォーマンスに与える影響を検証し、本稿の課題 4 を明らかにする。その際、正社員ルートの短時間正社員に対しては計量分析を、パートタイマールートの短時間正社員に対してはサンプル数が少ないためクロス集計を用いる。

最後に、第 8 章でこれまでの議論を整理するとともに、それらを基に今後の課題を明らかにする。

第 2 章

わが国の短時間正社員に関する先行研究のレビュー

2. わが国の短時間正社員に関する先行研究のレビュー

2.1. 課題と構成

本章は、本稿の研究課題に関連した短時間正社員の先行研究の成果を整理することを目的とする。

短時間正社員に関する先行研究をみると、育児・介護のための短時間勤務制度に関する研究がほとんどであり、それ以外の短時間正社員を対象とした研究はほとんどない。そこで育児や介護の短時間勤務制度に関する先行研究を中心にサーベイする。同制度は、正社員である従業員が育児や介護を理由に一定期間短時間勤務を選択するものであり、本稿における「正社員ルート」の短時間正社員に該当する。なお、先行研究を紹介する上では、混乱を避けるために各研究の中で使用する制度名（たとえば、短時間勤務制度）を引用するが、ことわりのない限り、本稿における短時間正社員制度と同義とみなして欲しい。

主要な先行研究は、以下の点を扱っている。第一は、短時間正社員に対する正社員のニーズの有無（一部、パートタイマーを含む）と、ニーズを持つ従業員の属性についての研究である。第二は、企業が短時間正社員に対して、どのような賃金、評価、目標管理、能力開発などの人事管理を適用しているのか、その際の課題は何かについてである。第三は、制度利用者がどのような仕事・責任を担っているか、制度利用が業務にどのような影響を及ぼしているかを考察している。最後は制度導入の効果や課題についての研究である。これについては、企業側の人事担当者の主観評価に基づく研究が主流であるが、彼ら／彼女らがどのような点に制度の効果や課題を感じているのかを把握することは、短時間正社員制度を機能させる要因を考察するうえで貴重な視点になる。

なお、ニーズに関するものを除き、これらの先行研究はすべて、正社員のホワイトカラーが勤務する職場、具体的には専門・技術職、管理職、事務・営業・販売・サービス職の職場を対象にしたものであることに留意する必要がある。ブルーカラー労働者に比べ、職務範囲が曖昧であり、かつ長時間労働に陥りがちなホワイトカラーで短時間正社員の導入と普及が難しいと考えられているためである。

以上の先行研究の状況を踏まえ、本章は次のように構成している。次節の2.2では、短時間正社員へのニーズがどういった正社員およびパートタイマー等にあるかを、2.3と2.4では育児や介護のために短時間正社員制度を利用した正社員に対する人事管理のあり方をサーベイする。2.5で制度利用者の仕事・責任がフルタイム正社員時とどのように異なるのかをみたうえで、2.6で制度導入に伴う効果と課題を整理する。最後に本章を小括する。

2.2. 短時間正社員へのニーズに関する先行研究

2.2.1. 正社員のニーズに関する先行研究

どのような正社員が短時間正社員へのニーズを持っているかを分析した研究に武石〔2006a〕がある。

武石〔2006a〕は社会経済生産性本部（現 日本生産性本部）が2005年に行った『多様就業型ワークシェアリング制度導入意識調査・制度導入状況実態調査（以下、「ワークシェアリング調査」と記す）』

の個票データを使って、属性別・ライフステージ別にニーズの所在を分析している。

まず、短時間正社員への希望を規定する個人属性については、男性より女性に希望が強く、特に未就学児がいる女性でその傾向が強まる。介護する家族の存在も未就学児ほどではないが女性の希望を高めている。職種も短時間正社員への希望に影響している。管理職の短時間勤務は一般的に難しいと考えられているが、男性管理職は事務職に比べて短時間正社員を希望する傾向が強い。勤め先の企業規模との関連では、男性は 5000 人以上の大規模企業勤務者で希望する傾向が強く、大規模企業に勤務する女性は短時間正社員を希望しない傾向が強い。また、仕事に満足していない男性は短時間勤務を希望し、男女共に会社への帰属意識が低いと短時間正社員を希望する傾向がある。

ライフステージ別¹⁾の分析では、「子どもが未就学の時期」、「子どもが小学生・中学生の時期」、「介護を必要とする家族がいる時期（以下、「家族の介護」と記す）」、「自己啓発等の学習活動に取り組みたいと考える時期（以下、「学習活動時」と記す）」、「ボランティアを含む社会活動に取り組みたいと考える時期（以下、「社会活動時」と記す）」の 5 つ²⁾のうち、「社会活動時」を除く 4 つのライフステージで女性の希望が男性に比べて有意に高く、特に、「子どもが未就学の時期」、「子どもが小学生・中学生の時期」、「家族の介護」の 3 つで顕著である。また、「家族の介護」と「社会活動時」は年齢と正の関係がある。

本研究で興味深いのは、正社員同士のカップルでは「子どもが未就学の時期」と「家族の介護」期に希望が高まり、男性のみの分析でも同様の傾向が見られる点である。これは、正社員同士のカップルの増加が短時間正社員のニーズを高めるとともに、男性においてもその割合が高まる可能性を示唆している。「家族の介護」では、管理職で有意にプラスとなっており、男性だけの分析結果でも同様の結果が得られることから、希望が実現できる環境が整備されると、将来的には管理職層の短時間正社員が増える可能性があると考えられる。また、「学習活動時」では、長時間労働の場合や今の仕事に不満な場合に短時間正社員へのニーズが高まる傾向がみられる。

このように、短時間正社員は主に女性が各ライフステージで希望する傾向が強いものの、男性においても、正社員の共働きカップルでは未就学の子育て期を中心にニーズが高く、管理職登用後も介護を事由にニーズが高くなる傾向が明らかになっている。

2.2.2. 正社員以外の従業員のニーズに関する先行研究

パートタイマー等正社員以外の従業員の短時間正社員へのニーズがどの程度あるかを直接調査した研究はない。したがって、ここではパートタイマーが正社員になりたくない理由を明らかにしている研究をサーベイし、正社員以外の従業員が短時間正社員に転換する際の障害は何かを考察する。

パートタイマー等からフルタイム正社員へのキャリアアップを希望しない理由を考察しながら短時間正社員へのニーズを探った先行研究に脇坂・松原〔2003〕がある。脇坂・松原〔2003〕は、まず厚生労働省〔2001〕『平成 11 年 就業形態の多様化に関する総合実態調査報告（以下、「多様化調査」と記す）』と厚生労働省『パートタイム労働者総合実態調査 2001 年調査（以下、「パートタイム調査」と記す）』

¹⁾ ワークシェアリング調査では「ライフステージ」として(1)子どもが未就学の時期、(2)子どもが小学生・中学生の時期、(c)子どもが高校生・大学生の時期、(d)子どもが経済的に自立した時期、(e)介護を必要とする家族がいる時期、(f)60 歳代前半の高齢期、(g)自己啓発等の学習活動に取り組みたいと考える時期、(h)ボランティアを含む社会活動に取り組みたいと考える時期、の 8 つをあげている。

²⁾ 単純集計で回答率の高かったものを選択している

の個人調査の公表集計結果に基づいて雇用形態別に正社員への希望を見ている。前者の調査では短時間パートの 7.7%、フルタイム非正社員の 18.0%が正社員を希望している。一方、後者の調査では短時間パートの 15.6%（女性:13.4%）、フルタイム非正社員の 30.8%（女性:30.4%）が正社員を希望している。両調査の結果を合わせると、短時間パートで 10%前後、フルタイムパートで 20～30%強が正社員を希望しているといえるが、このことはフルタイムで働く有期雇用者でも正社員を希望する割合は半数にも満たないことを示している。

さらに、脇坂・松原〔2003〕は多様化調査の個人調査データを用いて、正社員を希望するパートタイマー等の属性を再分析し³、フルタイム勤務の非正社員になると正社員を希望する割合が 2.5%高まること、年齢が高い者や勤め先の事業所規模が大きい場合に正社員を希望する割合が高まること、家計維持者であると正社員への希望は約 3%高まること、実労働時間が長い者ほど正社員を希望し、その希望は労働時間が 1 時間長くなると 0.2%高まることなどを明らかにしている。このように労働時間がフルタイム勤務の正社員と同じ場合や実労働時間が長い場合に正社員以外の従業員は正社員になりたいとする傾向がうかがえるが、そのことは彼ら／彼女らが正社員の長時間労働を受け入れていることを示しているわけではない。これについては、労働政策研究・研修機構〔2003〕が分析している⁴。同調査は、不本意パートでフルタイム勤務者の 37.5%が正社員を希望しているものの、その割合が半分に達していないことに注目し、同じ事業所で働く正社員の労働時間が長いほど、たとえ不本意パートのフルタイム勤務者でも正社員を希望しない傾向があること、その傾向は週 60 時間以上働く正社員がいる場合に強まることを明らかにしている。この結果は、パートタイマーが正社員の長時間労働ぶりを目の当たりにし、正社員になることへの不安をもち、たとえ正社員登用制度が整備されても、積極的に正社員になりたいと考えない可能性を指摘している。

この点については、21 世紀職業財団〔2001〕『多様な就業形態のあり方に関する調査（以下、「財団調査」と記す）』⁵が裏付けている。同調査で正社員登用制度があっても正社員になりたくないと回答した者は 42%であり、それらの者があげた「なりたくない理由」は、「長時間働くことができない」が 65.4%（女性:65.3%、既婚女性:71.7%）、「負担・責任が重くなることへの抵抗感」が 46.7%（女性:48.8%、既婚女性:46.5%）となっており、時間的問題が阻害要因になっていることがわかる（図表 2-1 参照）。さらに、「残業や転勤がフルタイム正社員と同様にある短時間正社員」と「残業や転勤がない短時間正社員」への希望をそれぞれたずねたところ、前者については「利用したい」が 17.1%、「利用したくない」が 43.1%であったが、後者については「利用したい」が 46.2%と大幅に増加し、逆に「利用したくない」が 12%と大きく減少している（図表 2-2 参照）。この結果から、残業や転勤などの拘束性の高さがパートタイマーの正社員へのキャリアアップを阻害していることが理解できる。

³目的変数は「正社員を希望しているもの」を「1」とし、説明変数は(1)短時間パートダミー、(2)背景変数：性別ダミー、年齢、年齢の二乗、勤続年数、学歴ダミー、産業ダミー、職種ダミー、事業所規模、(3)家族変数：配偶者の有無ダミー、家計維持者ダミー、子供の数、末子の年齢、末子の年齢の二乗、(4)労働条件変数：収入、実労働時間、(5)企業内制度変数：正社員登用制度の有無ダミーである

⁴同調査報告書でも多様化調査の個人調査データを用いて分析している。

⁵ 30 人以上の常用雇用者を雇用する 5000 事業所の事業所と労働者に対する調査。有効回答は事業所で 1435（回収率 28.7%）、正社員で 2514（回収率 25.1%）、パートで 1523（回収率 15.2%）である。

図表 2-1 正社員になりたくない理由(%)

	長時間働くことが できない	負担・責任が重くなるこ とへの抵抗感
全体(男女計)(n=599)	65.4%	46.7%
女性(n=525)	65.3%	48.8%
働く夫を持つ女性(n=417)	71.7%	46.5%

(出所)21 世紀職業財団〔2001〕『多様な就業形態のあり方に関する調査』

図表 2-2 「残業も転勤もフルタイム正社員と同様の短時間正社員制度」と
「残業・転勤がほとんどない短時間正社員制度」の利用希望の比較(%)

	利用したい	利用したく ない	わからない	無回答
残業も転勤もフルタイム正社員 と同様の短時間正社員	17.1%	43.1%	33.2%	6.7%
残業も転勤がほとんどない 短時間正社員	46.2%	12.0%	36.0%	5.8%

(出所)21 世紀職業財団〔2001〕『多様な就業形態のあり方に関する調査』

さらに、東京都〔2002〕『パート労働者の人材開発と活用（以下、「東京都飲食店調査」と記す）』調査⁶では、パートタイマーの役割別（店長、店全体の時間帯責任者、部門の時間帯責任者、その他）に正社員への希望の有無を分析している⁷。それによると、正社員への希望はパートタイマー全体で 5.7%、店長で 0%⁸、店全体の時間帯責任者で 12.5%、部門の時間帯責任者で 11.4%であった。しかし、「今の労働時間であれば正社員になりたいか」の質問については、店長と店全体の時間帯責任者で希望者が増えている(図表 2-3 参照)。

このように、フルタイム正社員と労働時間が同じパートタイマーほど正社員を希望する傾向が強いものの、同じ職場で働く正社員の働き方に影響を受け、正社員が長時間労働である場合は正社員へのキャリアアップ意欲を喪失する傾向が明らかになっている。しかし、残業や転勤などの拘束性が低い正社員へのニーズは高く、正社員に役割が近いパートタイマーほど、時間拘束の小さい働き方の正社員へのキャリアアップを希望する傾向が強いことが分かる。

⁶ (社)日本フードサービス協会の『ジャフ年鑑 2001』(同協会会員名簿)に記載されている、都内に店舗を有し、パートタイマーを 20 人以上雇用する企業 200 社を対象としたアンケート調査。企業に対して店長用調査票 1000 部(200 社×各社 5 店舗)、パートタイマー用調査票 2000 部(200 社×各社 5 店舗×2 人)を配布。有効回収数は店長用 157(有効回収率 15.7%)、パートタイマー用 278(有効回収率 13.9%)

⁷ 詳細は、第 6 章の補論で紹介している。あわせて参照願いたい。

⁸ 0%であるのは、パートタイマーの店長が 1.3%とサンプル数が少なかったことが考えられる。

図表 2-3 リーダー的役割を担うパートタイマーの正社員登用に対する希望(%)

	正社員に なりたい	今の労働時間であれ ば正社員になりたい	正社員に なりたくない	近いうちに 辞めたい	その他
パートタイマー全体	5.7	6.9	68.4	5.3	13.3
店長	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0
店全体の時間帯責任者	12.5	18.8	43.8	18.8	6.3
部門の時間帯責任者	11.4	11.4	61.4	7.1	8.6
その他	5.9	0.0	82.4	5.9	5.9

(出所)東京都産業労働局〔2002〕『パート労働者の人材開発と活用』

2.3. 短時間正社員の人事管理に関する先行研究

2.3.1. 短時間正社員の賃金に関する先行研究

ニッセイ基礎研究所〔2003〕「多様で柔軟な働き方を選択できる雇用システムのあり方に関する研究会(以下、「多様な働き方の雇用システム調査」と記す)」では、アンケート調査で学者等の有識者、企業の人事労務担当マネジャー、労働組合リーダーの3者に、短時間正社員⁹の時間当たりの賃金としてどの程度が妥当であるかをたずねている。有識者と労働組合では「他の正社員と同等」(前者:37.5%、後者:49.5%)が最も多いが、人事労務担当マネジャーでは「8割程度」および「7割程度」がそれぞれ2割前後で最も多く、労働者側よりも低く抑える傾向がある。

武石〔2006a〕でも、短時間正社員として働く場合の希望賃金水準を分析している。「フルタイム正社員と同じでなければ受け入れられない」が男性で32.8%、女性で20.7%、「9割程度」が男性で22.0%、女性で31.5%、「8割程度」が男性で31.0%、女性で36.9%と、労働者側は1~2割以上の賃金減少があってもかまわないと考える傾向がある。しかし、短時間正社員の希望の有無に関わらず、男女ともに制度利用における処遇上の心配ごととして一番目に「賃金の減少」をあげている¹⁰。処遇上の問題が短時間正社員の普及において、一つの課題となっていることを示唆している。

2.3.2. 短時間正社員の賃金・賞与・目標管理に関する先行研究

短時間正社員の賃金と賞与の決め方、目標管理の仕組みを調査した研究に東京都〔2003〕『短時間正社員の可能性についての調査研究報告書(以下、「短時間正社員調査」と記す)』と21世紀職業財団〔2009〕『休業取得者・短時間勤務者の評価・処遇のあり方に関する報告書(以下、「評価・処遇のあり方調査」と記す)』がある。

短時間正社員調査〔2003〕は、1992年の育児休業法¹¹施行前に育児や介護の短時間勤務制度を導入し、かつ利用実績がある短時間正社員先進取組企業を対象に行ったヒアリング調査に基づいている。対象と

⁹同調査で使用する「短時間勤務制度」は、正社員のまま労働時間を短くする制度であり、本稿における「短時間正社員」とはほぼ同義と判断する。

¹⁰ そのほか、処遇上の心配ごとについて、男性では「退職金の取扱」が2番目に多く制度利用にともない経済的不安が強いことがわかる。また、「フルタイム正社員への復帰」も男女とも4割~6割が心配していることを明らかにしている。

¹¹ 正式名 育児休業等に関する法律。

なった企業は電機メーカー8社と百貨店5社で、人事担当マネジャー(計13社)¹²と育児短時間勤務者(または経験者、計20名)にそれぞれ短時間正社員の処遇や仕事内容、生産性および労働意欲等をたずね、その実態をまとめている¹³。なお、同調査で使用する「短時間勤務制度」は、育児や介護を事由として正社員のまま労働時間を短くする制度であり、本稿における正社員ルートにあたる¹⁴。

まず、賃金については減額する企業が多く、その減額方法は①勤務時間の短縮に応じたものと、②短時間正社員用の規程を新たに設定し、勤務実態に応じた比率を基本給に乗じる方式の2つに分けられる。両方式ともフルタイム勤務時と時間あたりの所定内給与に違いはないことから、短時間正社員の賃金制度はフルタイム正社員のものを適用しているといえる。

目標管理については、全対象企業が導入しており、短時間正社員にも適用されている。目標の設定方法については、「労働時間に応じて目標量や内容を調整している」企業が10社(電機:7社、百貨店:3社)ある一方、「勤務時間の影響を受けない」(=フルタイム勤務時と同じ)企業(百貨店2社)もあった。後者のケースでは、職能資格等級のレベルに応じて目標を設定するため、期待される役割や仕事の質は勤務時間の長さの影響を受けないことを理由に挙げている。

賞与については、基本給に支給月数を乗じる部分と業績に応じて支払う部分の2部構成になっている企業が多く、前者については勤務時間の短縮分に応じて減額し、後者については勤務時間内で上げた成果に応じて評価し支給する、と回答する企業が多数を占めている。この決定方法はフルタイム勤務者と同じであり、賃金や目標管理と同様に、短時間正社員はフルタイム正社員と同等に扱われている。

次の「評価・処遇のあり方調査」[2009]は、事例研究に基づき短時間勤務者の処遇のあり方を扱った研究である。同調査は、給与を勤務時間比例で支払うケースが多いことを示したうえで、裁量労働制適用者が裁量労働制のまま短時間勤務を選択するケースや、賃金が基礎給と役割職責給から構成されているケースでの短時間正社員の賃金決定方法を明らかにしている。前者については、みなし労働時間を短縮し、そのみなし労働時間に応じた業務上の目標を設定したうえで、給与をみなし労働時間の長さや業務の実績評価で決めている。また、後者については、等級によって対処が異なり、上位の等級にある者については、基礎給は時間比例で減額し、役割職責給は目標達成度に対する報酬であるため減額しない方法をとっている。

同調査は諸手当についても調査しており、フルタイム勤務者と同じように支給されているケースが多いとしているが、労働時間に応じて削減することが可能な手当もあるのではないかとの見解を示し、さらに調査が必要であるとしている¹⁵。一方、企業によっては短時間勤務になっても給与、手当ともに全額支給するケースもあることを示したうえで、こうした場合には短時間勤務者がフルタイム勤務者との関係で精神的に負担を感じたり、フルタイム勤務者が不公平感を感じるなど、制度の継続性に支障がでる可能性があることを指摘している。

¹²業種を電機メーカーと百貨店の2つに限定したのは、当時同業種で最も育児短時間勤務制度が利用されていたためである。なお、ヒアリングを行った企業のうち、電機メーカーの1社は報告書掲載を辞退したため、分析においては12社を対象に行っている

¹³ 具体的な調査項目は以下のとおり。

人事担当者:①制度導入の背景、②制度内容、③利用における職場・職種の差異の有無、④制度利用期間の処遇(給与、賞与、退職金の算定、一時金の支給、年休、目標設定と評価)および⑤管理職による制度利用の有無と今後の可能性
短時間勤務者(経験者):①制度利用に伴う業務内容(職場の異動含む)・責任変更の有無、②制度利用時の部下の有無、③制度利用に際しての上司・同僚の理解と連携、④勤務時間外に及ぶ緊急業務の対応、⑤制度利用期間中の仕事や同僚・上司との業務分担やその連携、⑥短時間勤務の難しさ、⑦管理職の短時間勤務の可能性など

¹⁴ 調査結果の詳細は第5章の補論を参照願いたい。

¹⁵ ただし、どういった性質の手当が見直しの対象となるかについては言及されていない。

これらの先行研究の結果を踏まえると、短時間正社員の賃金管理は、賃金の決定基準はフルタイム勤務者と同じとするが、賃金額については制度の継続性やフルタイム勤務者の納得感を考慮して、不就労分を減額する仕組みが定着していることが分かる。

2.3.3. 短時間正社員の評価方法に関する先行研究

短時間正社員に対する評価方法については、短時間正社員調査〔2003〕、脇坂〔2007a〕、評価・処遇のあり方調査〔2009〕がある。

短時間正社員調査〔2003〕は、短時間正社員の人事評価では目標達成度を評価する方法が主流であるが、「評価項目がフルタイム勤務者と同一であるため、フルタイム勤務者を配慮し評価を下げる」企業も一部あることを指摘している¹⁶。そうするとフルタイム正社員と同等の成果を達成しても評価が下がることになり、短時間正社員制度の普及を阻害する恐れがある。

評価・処遇のあり方調査〔2009〕では、短時間勤務者の目標設定の仕方に焦点を当て、短時間勤務者独自の目標設定方法を用いて評価するケースと、フルタイム勤務者と同じ目標設定方法を用いて評価するケースがあることを示している。前者については、短時間勤務者には短時間勤務に即した目標を設定し、その下で目標の達成度が評価されるので、目標を達成していれば不利に評価されることはないが、後者については、短時間勤務者が不利益な扱いを受ける可能性があることを指摘している。さらに、これらの検討を踏まえて、短時間勤務者の人事評価においては、給与が勤務時間に応じて減じられる場合、短時間勤務に即して設定された目標に応じて評価するのが妥当であるとしている。また、同調査は、短時間勤務者の仕事をフォローした職場の同僚の貢献を、その従業員の評価において考慮しているケースをあげ、こうした評価を行うことが制度利用の円滑化や制度の定着に貢献するとしている。

脇坂〔2007a〕は、電機連合に加盟する133組合に対して実施した企業調査、管理職調査および育児休業取得者（経験者）調査¹⁷の各データをマッチングさせ、企業側が示す育児短時間勤務者¹⁸への評価方針と実際に管理職が行う評価方法の間に差異があることを考察している。

まず、制度利用者の上司には実際の評価方法を、企業には管理職に対して周知している（はずの）評価方法を以下の5項目から選択させている。

- ① 時間当たりの成果で評価し、トータルとしての時間数が短いことは考えない
- ② 時間当たりの成果が同じでも、残業など時間の融通がきかないことをマイナスに評価する
- ③ 仕事の内容を易しくしたことをマイナスに評価する
- ④ トータルの仕事の量を減らしたことをマイナスに評価する
- ⑤ その他

企業側の回答は①がもつとも多く、その回答をした企業の管理職の中で同じ回答をした管理職は62.9%にとどまり、現場の管理職の約4割は、企業が示す評価ルールと異なる方法で部下の制度利用者

¹⁶ 同調査では、フルタイム勤務者と短時間勤務者の評価項目の違いを具体的に調査していない。

¹⁷ この調査は、電機連合直加盟133組合に対して、企業調査票（配布数：133、回収率：75.9%）、組合員調査票（配布数：5000、回収率：87.8%）、育児休業取得者調査票（配布数：600、回収率：84.0%）、管理職調査票（配布数：600、回収率：83.5%）の4つを配布・調査したものである。

¹⁸ 同調査における育児短時間勤務制度は、育児をすることを事由に正社員のまま労働時間を短くする制度であり、本稿における「短時間正社員」のタイプⅠとほぼ同義と判断する。

を評価している¹⁹。また、制度利用中の処遇に関する情報提供についても、企業側は「提供している」としながらも、「提供しなかった」と回答した管理職の割合は61.1%となっており、両者の認識に差異があることを指摘している。

以上の先行研究から、短時間正社員の給与が勤務時間に応じて減じられる場合は、勤務時間の長さに応じた目標を設定し評価することや、短時間勤務者の仕事を支援する職場同僚を適切に評価していくことが、制度の円滑な運営や定着に重要であることが確認できる。また、制度利用者に対する処遇ルールを企業側が社員に周知徹底していくことも重要であるといえる。

2.4. 短時間正社員の昇格・昇進に関する先行研究

短時間正社員の昇格・昇進について考察した研究には、短時間正社員調査〔2003〕、脇坂〔2007a〕、評価・処遇のあり方調査〔2009〕がある。

短時間正社員調査〔2003〕は、制度の利用が昇格や昇進に与える影響について制度利用者を対象にヒアリングしたところ、制度利用者の1/4が制度利用によって昇格・昇進が遅れたと回答している。ただし、同調査は、企業側に短時間勤務者の昇格・昇進ルールの周知度合いについてたずねていない。したがって、ここで示された意見は、制度利用者の主観的な見解の域を脱していない。この点についてはさらなる調査が必要である。

評価・処遇のあり方調査〔2009〕は、将来的に短時間正社員が増加することを見込んで、昇格・昇進に関する明確な基準や考え方を従業員や管理職に示し、職場で共通理解を得ることが重要であるとしている。さらに、短時間勤務者の評価結果がフルタイム勤務者と同じであった場合、昇格・昇進の決定において、短時間勤務であることをもって不利に扱わないように留意することが重要であるとしている。

企業側と従業員・管理職が共通認識を持つことの重要性については、脇坂〔2007a〕が詳しい。脇坂〔2007a〕は、短時間勤務制度の利用が昇進・昇格に与える影響について、企業、管理職および育児短時間勤務制度利用者に対して以下の5項目から選択させ、3者の認識の差異を分析している。

- ① 制度を利用したことで昇進・昇格が遅れるようなことになってはならない
- ② 短縮時間の累積分だけは通常勤務の者と比べて昇進・昇格が遅れることは仕方がないが、それ以上遅れることになってはならない
- ③ 短縮時間の累積分以上に昇進・昇格が遅れたとしても仕方がない
- ④ その他
- ⑤ わからない

その結果、3者間の認識差はあまりなく、①に3者とも35%前後（企業：37.6%、管理職：35%、利用者：39.8%）回答し、残りの約6割はフルタイム勤務者と同じように昇進・昇格することに抵抗感を持っていることがわかった。

以上の先行研究より、企業が昇格・昇進に対する基準や考え方を明確に示すことが制度の円滑な維持・運営に重要であるとともに、短時間勤務者の昇進・昇格をフルタイム勤務者と同等に扱うことに対する社内の抵抗が大きいことが明らかにされている。

¹⁹ 数値が大きいと合致度が高いことを示す

2.5. 短時間正社員の仕事内容と職場マネジメントに関する先行研究

2.5.1. 短時間正社員が難しい職種は何か

まず、短時間勤務が容易な職種とは何だろうか。これについては、多様な働き方の雇用システム調査〔2003〕が詳しい。同調査は有識者、企業、労働組合リーダーの3者に対して、短時間正社員が増えると思われる職種と適用が難しいと思われる職種をたずねており、ここでは主に企業側と労働組合側のとらえ方の違いについて紹介する。

両者とも短時間正社員の拡大が進む職種として、第一に「事務職（定型的）」（企業側が 63.4%、労働組合側が 55.9%）をあげており、「生産・技術職」（43.1%、48.1%）が次いでいる。逆に、両者が制度の適用拡大が難しいとしている職種は「管理職」（0.4%、2%）である。なお、適用拡大の難しい職種について両者に差異があるのは「事務職（非定型的）」（26.3%、35.3%）と「専門・技術職」（19.0%、27.1%）であり、企業側は専門性の高い業務やマネジメント業務では短時間勤務が難しいと考える傾向がある。

ワークシェアリング調査〔2003〕では、恒常的な短時間正社員の適用が難しい職種を調べており、やはり第一に「管理職」（82%）があがり、次いで「販売・営業職」（72.6%）となっている。

また、短時間正社員調査〔2003〕は、12社の人事担当マネジャーを対象にヒアリング調査を行い、管理職の制度利用実績とその可能性をたずねている。それによると、利用実績のある企業はないが、主任や係長クラスで利用実績が2件あった。管理職の短時間正社員の可能性については、常時不在時間がある管理職から評価される被評価者の納得感、トラブル時への対処や他部門との交渉・調整等の役割を考慮すると実現可能性は低く、会社としても消極的であるとしている。総じて見ると、突発的に発生する課題を円滑に処理することや、評価および円滑な仕事管理のために部下との意思疎通が重要視される管理職は短時間勤務という働き方に適さないと企業側が認識していることが分かる。

2.5.2. 制度利用者の仕事内容と職場マネジメント

実際の職場で短時間正社員はどのような仕事に従事しているのだろうか。ここでのポイントは、フルタイム勤務時との違いである。これについては、短時間正社員調査〔2003〕、評価・処遇のあり方調査〔2009〕、内閣府〔2005〕「管理職を対象とした両立支援策に関する意識調査（以下、「内閣府調査」と記す）」が詳しい。

短時間正社員調査〔2003〕は、制度利用者へのヒアリング調査によって、制度利用前後の仕事内容を比較している。なお、ここで対象としている制度利用者は育児休業取得後に短時間勤務をしている者である²⁰。その結果によると、何らかの事情で業務内容の変更が発生しているケースもあるが、概ね業務内容の変更は生じていない。変更の場合には制度利用者への説明を適切に実施することがポイントである。適切な説明を行った場合は制度利用者の不満を回避することができるが、そうでない場合には、制度利用者が企業や上司に対して不信感を抱き、モチベーションが低下することを指摘している。

評価・処遇のあり方調査〔2009〕は、短時間勤務中の仕事の配分について、原則としてフルタイム勤務時の仕事を継続することが望ましいとした上で、制度利用者には「子育てに支障をきたすことなく、

²⁰ 短時間勤務制度利用者の多くは、育児休業明けに短時間勤務制度を利用して復職するためである。

短時間勤務に見合った量と質の仕事を続けること」を重視するタイプと「フルタイム勤務時と同じ量・質の仕事をすること」を重視するタイプがあることを指摘している。さらに、いずれのタイプについても、企業は制度利用者のモチベーションを低下させないように仕事配分や能力開発機会の提供を行う必要があり、そのためには仕事の配分は一律の方法で行わないなど、個々人のキャリアに対する意識を把握した上で、個々人の能力を十分に発揮させる個別管理の必要性が指摘されている。

内閣府調査〔2005〕²¹は、育児休業など仕事と家庭の両立支援策を活用するための職場のノウハウを把握するべく、制度を利用した部下を持つ管理職を対象にアンケート調査を実施している。職場の管理職を対象としたアンケート調査は少なく、この点で同調査の意義は大きい。

まず、制度の利用希望が出た際の管理職の対応として最も多いのは「(制度利用について) 本人の意志や希望を確認した」(79.0%) であり、次いで「制度利用中の仕事の量や内容について本人と相談した」(53.4%) が続く。半数以上の管理職が本人との話し合いに基づき担当業務の量・質を決めている。興味深いのは、管理職による制度利用者への対応が職場に及ぼす影響である。「プラスの影響が大きかった/どちらかというとプラスの影響が大きかった」と肯定的な効果が出たとする職場では「制度利用中の仕事の量や内容について本人と相談した」(57.8%)、「本人に制度利用中の処遇の取扱について情報提供した」(46.9%) の回答が多く、「マイナスの影響が大きかった/どちらかというとマイナスの影響が大きかった」の否定的な職場では、「制度利用中の職場の人員配置や仕事の進め方について職場の中で検討し変えた」(51.4%) の回答が多い。肯定的な職場の管理職は、制度利用者と密接なコミュニケーションを図り、仕事配分や処遇について納得性を得ることを重視している。それに対して否定的な職場では、制度利用者の考えを取り入れることなく、職場の中で仕事の配分や進め方を決定している。

また同調査は、制度利用期間中の利用者の仕事内容の決め方についてたずねている。全体では、「仕事内容は同じで量を減らした」(51.6%) が最も多く、かなり下回って「仕事の量を減らすだけでなく仕事内容も変えた」(15.5%)、「特に何もしない」(14.2%) が続く。これを職場への影響度別にみると、肯定的な職場では「仕事内容は同じで量を減らした」(53.1%) が多いが、否定的な職場では「仕事の量を減らすだけでなく仕事内容も変えた」(29.7%) が多くなっている。

これらの先行研究の結果から、短時間正社員の仕事はフルタイム勤務時のものを継続させることを原則としながらも、制度利用者と話し合いながら個々に対応していくことが制度利用者のモチベーションや職場にプラスの効果をもたらすことが示されている。

2.6. 短時間正社員制度の効果と課題に関する先行研究

2.6.1. 短時間正社員制度の効果

短時間正社員の効果に関する先行研究には、ワークシェアリング調査〔2003〕がある。同調査は、「制度導入あるいは検討中」の企業と「導入予定なし」の企業に分けて効果を分析している(図表 2-4 参照)。

「導入あるいは検討中」企業では、「雇用の維持」(59.1%)、「人材の有効活用」(47.0%)、「人件費の削減」(40.5%) が多く、「導入予定なし」企業と比べて「仕事の能率向上」と「人件費の削減」を除い

²¹同調査では、主に短時間勤務制度の実態をアンケート調査で企業の管理職に尋ねているが、ここで使用する「育児短時間勤務制度」は、育児をするために、正社員のまま労働時間を短くすることができる制度であり、本稿における「短時間正社員」とほぼ同義と判断する。

た各項目の回答率が高くなっている。これらの結果を踏まえると、短時間正社員制度は、仕事効率の向上や人件費削減など短期的な効果は期待通りに得られないが、人材の確保と有効活用を通して経営成果の向上に寄与する効果があると考えられる。

図表 2-4 短時間正社員制度の導入効果

	人材の 新規獲得	社員の 定着	人件費の 削減	雇用の 維持	人材の 有効活用	仕事の 能率向上	社員の 勤労意欲 向上	その他	不明
全体(n=646)	12.2	21.8	46.9	54.5	44.9	17.5	23.1	2.9	4.8
導入あるいは検討中 (n=215)	13.5	29.8	40.5	59.1	47.0	14.9	28.4	3.7	4.7
導入予定なし (n=424)	11.6	17.9	50.2	52.6	43.9	18.6	20.3	2.6	4.5

(出所) (財) 社会経済生産性本部 [2003] 『多様就業型ワークシェアリング制度導入意識調査・制度導入状況実態調査』

2.6.2. 短時間正社員制度の課題

制度導入の課題に関連した研究に、制度導入企業を調査対象とした短時間正社員調査 [2003] がある。

同調査によると、企業側のあげる課題には「営業時間延長に伴うシフト管理」や「パートタイマーなどの積極的活用による正社員の役割やミッションの見直しと処遇の再構築」があり、短時間勤務者側のあげる課題には「業務に関連する付帯業務の遂行」、「会議の開催頻度の高さ」、「同僚や上司の理解」および「固定客への対応」があるとしている。この結果を受け、同調査は時間外勤務を前提とした業務遂行の見直しや、目標管理制度の徹底、考課基準・方法の見直しなど人事制度の整備が不可欠であると提言するとともに、制度を利用しやすい職場環境を醸成するためには、制度に対する職場の理解促進と制度利用者への協力体制の構築、管理者を初めとする従業員の意識改革、管理職の短時間勤務の実績づくりが重要であるとしている。

制度の運営に関わる課題を明らかにした先行研究にはワークシェアリング調査 [2003] がある。同調査では、前述のとおり「制度導入あるいは検討中」の企業と「導入予定なし」の企業に分けて、処遇と仕事の進め方に関する課題を分析しているが、ここでは「制度導入あるいは検討中」の企業の回答を中心に考察する。まず、処遇に関する課題については、「賃金制度」が 88.4%、「評価制度」が 68.8%、「退職金制度」が 54.0%となっている。一方、仕事の進め方については、「フルタイム正社員へのしわ寄せ」と「顧客等会社外部への対応に支障」が 70.2%と最も多く、「仕事の配分方法」が 57.2%、「業務の引継ぎ」が 47.4%、「社内の打合せや会議に支障」が 37.7%、「配置の柔軟性低下」が 36.7%と続く (図表 2-5 参照)。

図表 2-5 短時間正社員制度における仕事の進め方の留意点

	顧客等 会社外部 への対応 に支障	社内での 打合せや 会議に支 障	フルタイム 正社員へ のしわ寄せ	業務の 引継ぎ	労働時間 短縮の 弾力性の 低下	配置の柔 軟性低下	仕事の 配分方法	目標の 与え方	代替要員 確保対策	上司への 教育	特別な対 応策の必 要はない	その他	不明
全体(n=646)	69.7	37.5	70.0	51.5	21.5	31.3	56.0	33.1	22.4	27.9	0.8	0.8	2.5
導入あるいは検討中 (n=215)	70.2	37.7	70.2	47.4	24.7	36.7	57.2	34.9	23.7	32.6	0.5	0.9	2.8
導入予定なし (n=424)	70.0	37.7	69.8	54.0	20.3	28.5	55.7	32.1	22.2	25.7	0.9	0.7	1.9

(出所) (財) 社会経済生産性本部 [2003] 『多様就業型ワークシェアリング制度導入意識調査・制度導入状況実態調査』

さらに、脇坂〔2007a〕は、管理職の意識に注目して、育児休職利用者を部下に持った経験のある管理職と、経験のない管理職の間で短時間正社員の導入に対する考え方に違いがあるかを、一時的な短時間正社員のケースと恒常的な短時間正社員のケースに分けて分析している。前者のケースについては、経験のある管理職では「賛成」が42.0%であるのに対し、経験のない管理職になると、賛成意見が26.9%と大きく減少している。短時間勤務制度利用者を管理した経験が、短時間正社員制度の導入に対する不安を軽減させている。一方、恒常的な短時間正社員制度については、経験の有無に関わらず「賛成」が25%前後となっており、一時的な短時間正社員よりも抵抗感が強いといえる。

以上の3つの研究成果をまとめると、短時間正社員制度の円滑な運用に関して3つの大きな課題があることが確認できる。第一に、異なる働き方をする部下の仕事管理の複雑化への対応である。これには、制度利用者に担当させる仕事内容に関する課題と、制度利用者がいない時間帯に対応が求められる職場成員の負荷をいかに軽減するかに関する課題がある。第二に、制度利用者に対する賃金や評価方法など人事処遇制度のあり方への見直しである。第三に、制度利用に対する管理職や職場同僚の理解促進である。特に、管理職による制度への理解促進がポイントになることが指摘されている。

2.7. 小括

本章では、短時間正社員の先行研究の成果について整理した。その重要な点は以下の通りである。

第一に、短時間正社員のニーズを正社員側からみると、一般的に男性よりも女性で、女性の中では子どもが未就学の時期にニーズが大きい。男性では正社員同士のカップルの場合にニーズが高まるとともに、家族の介護期のライフステージに当たる管理職で潜在的ニーズが大きい。一方、パートタイマー等の正社員以外の従業員については、フルタイム正社員へのキャリアアップを望む者は少ないが、残業や転勤などがない短時間正社員であれば、リーダー的役割の者を中心にニーズは高まる。つまり、正社員以外の従業員からの転換による短時間正社員の普及を図るには、転換に伴う働く時間や場所の拘束度の変化を最小限に抑えることが必要であり、そのことによって企業は勤労意欲と能力のある正社員以外の従業員を有効に活用できるといえる。

第二に、短時間正社員の仕事については、フルタイム勤務時の仕事内容を継続したままで勤務時間に応じて仕事量を変更する（調整する）企業が多い。このとき、管理職は制度利用者の仕事と生活に関する価値観やキャリアに対する希望を考慮したうえで、彼ら／彼女らのモチベーションを低下させぬよう、制度利用期間中の担当業務と仕事量、さらにそれに応じた処遇について制度利用者と管理職の間で共通認識を持つことが重要である。特に、仕事内容が変わるときは両者の話し合いが重要であり、これを適切に実行しないと、制度利用者のモチベーションが著しく低下し、職場の生産性にも影響する危険がある。

第三に、企業は、管理職や専門性の高い職種について短時間正社員の導入が難しいと考えている。しかし、管理職は介護問題に直面する世代であり、短時間正社員に対する管理職の潜在ニーズは大きい。

第四に、短時間正社員の処遇については、フルタイム正社員と同じ賃金管理、目標設定、評価基準を適用する企業が多い。しかし、企業側が提示していることと現場の管理職が理解し実施していることが異なるといった問題は制度利用者のモチベーションに負の影響を与えることになる。

第五に、制度導入の効果については、人材の確保とその有効活用を通して人件費を抑制する効果があ

ることが分かった。一方、課題については、職場における仕事管理の複雑化、制度利用者の人事処遇のあり方の検討、および制度利用に対する管理職や職場同僚の理解不足の3つがあることが指摘された。

これらの先行研究の成果を踏まえると、以下の点がこれからの研究課題になろう。

まず、どのような人事戦略を持つ企業で短時間正社員制度が導入されているかについて詳細の分析が欠如している。企業は従業員のニーズと経営環境をみて人事戦略を策定することを考慮すると、どういった人事戦略を持つ企業が短時間正社員制度を導入しているかを明らかにすることは、競争力を持つ企業の要因分析の観点から重要である。

第二に、管理職の職場マネジメントが職場の生産性に影響すること、円滑な仕事管理のあり方が制度の普及に重要である点が指摘されているが、その具体的な方法が明らかにされていない。また、専門性の高い職種や管理職はこれまで制度利用が少ないが潜在的ニーズは少なくない。しかし、これらを対象にした研究はほとんどされていない。特に、管理職層についての実態と課題を明確にすることは重要である。

第三に、先行研究では短時間正社員への人事管理を見直す必要性を指摘しているが、これは同時に各雇用形態の人事戦略上の位置づけと処遇を見直し、人事管理制度全体を再構築することにつながるはずである。しかし、これまでの研究では、短時間正社員の人事管理のあり方を検討する過程で、どのように人事管理制度が再構築され、短時間正社員は其中でどのように位置づけられたのかを具体的に示したものはなく、これらを明らかにすることは喫緊の課題である。

第四に、制度導入企業が雇用の維持、人材の有効活用などの効果を実感していることは明らかになっているが、そうした効果は制度の普及度や利用者の規模によって異なることが考えられる。たとえば制度利用者が職場のごく一部分であれば、残った職場要員でカバーしあうことも可能であるが、制度利用が増えると職場の業務遂行が難しくなり生産性が低下する懸念がある。以上の点を踏まえた制度効果に関する実証分析はなく、今後の課題である。

以上を踏まえて、前述の1.4に記した研究課題と仮説を設定し、以降の章でそれらを明らかにすることを目的に検証していく。

第 3 章

わが国の短時間正社員の現状

第3章 わが国の短時間正社員の現状

3.1 課題と構成

本章では、わが国の短時間正社員制度の現状について、導入企業の特徴、制度を適用する事由、短時間正社員に対する人事管理、制度導入のメリット、デメリットを中心に考察し、正社員ルート型とパートタイマルート型の違いを明らかにする。

わが国の企業における短時間正社員は育児・介護を要する従業員の仕事と家庭の両立を支援するものが主流であり、その実態を調査した先行研究は前章で詳しく説明したように多数ある。しかし、第1章で定義した複数のタイプからなる「短時間正社員」の実態を体系的に明らかにした研究はなく、本章はこの面での筆者の先駆的研究の成果をまとめたものである。

使用するデータは、㈱アイデムが厚生労働省の委託事業として短時間正社員の現状を把握するために2008年に実施した「短時間正社員と人事管理等に関する調査」（以下、「アイデム調査〔2009a〕」と記す）である。同調査は短時間正社員に焦点を当てたわが国最初の調査であり、筆者は調査の設計段階から共同研究者として関わっている。調査は㈱アイデムの顧客企業および関連企業の2986社を対象に、同社の営業マンによる留め置き法で行われた（回収数2811件、回収率94.1%）。同社の顧客は東京都、大阪府とその近県ならびに太平洋側の各県に立地する卸売・小売業およびその他サービス業の中小企業が中心であるため、調査結果を解釈する際にはその点に留意する必要がある¹。さらに、同調査では、短時間正社員を第1章の1.2で述べた3タイプに分けて現状を把握するよう設計されている²。

¹ 企業規模や業種の分布については下表のとおりである。

企業規模	n	%
1,000人以上	153	5.4
300～999人	382	13.6
100～299人	651	23.2
30～99人	765	27.2
30人未満	636	22.6
無回答	224	8.0
全体	2,811	100.0

業種	n	%
建設業、製造業	599	21.3
電気・ガス・熱供給・水道業、情報通信、運輸業、郵便業	182	6.5
卸売業、小売業	587	20.9
金融業、保険業、不動産業、物品賃貸業	85	3.0
宿泊業、飲食サービス業	137	4.9
医療、福祉	287	10.2
その他のサービス業	690	24.5
その他	162	5.8
無回答	82	2.9
全体	2811	100.0

² 短時間正社員の3つのタイプの定義は第1章で説明しているが、ここで再掲しておく

◆ **一時的な短時間正社員**：フルタイム正社員が一時的または期間を定めて所定労働時間を短く設定するタイプ

◆ **恒常的な短時間正社員**：正社員として、恒常的または特に期間を限定せずに、所定労働時間を短

本章の構成は、以下ようになる。次の第2節では、経営上の属性と制度の適用事由の視点から制度を導入している企業の特徴を把握する。第3節では短時間正社員に対する人事管理の特徴を、第4節では、制度導入のメリット・デメリットと制度の運営上の課題を整理する。最後に第5節で本章の議論をまとめる。

3.2 短時間正社員制度の導入状況と導入企業の特徴

3.2.1 短時間正社員制度の導入状況

図表3-1は、各タイプの短時間正社員制度の導入状況を示したものである。

正社員ルートの導入状況についてみると、一時的な短時間正社員では「制度あり」(17.5%)と「制度はないが運用している」(2.7%)を合わせた割合(以下では「導入率」と呼ぶ)は20.2%、「恒常的な短時間正社員」では同じく7.0%となっている。このうち、両タイプの短時間正社員制度を持つ企業が3.2%あるので、それを考慮すると正社員ルートの短時間正社員制度導入企業は23.9%になり、全体の約1/4の企業が導入しているといえる。一方、パートタイマー短時間正社員制度は導入率が2.0%にとどまり、導入が進んでいない。

図表 3-1 タイプ別短時間正社員の導入状況

n=2811		①制度あり	②制度はないが運用している	③制度導入を検討中	④制度なし	無回答	合計	①+② 制度があるまたは運用している
一時的な 短時間正社員	%	17.5	2.7	2.7	73.4	3.7	100.0	20.2
	n	491	76	77	2062	105	2811	567
恒常的な 短時間正社員	%	4.0	3.0	2.6	85.7	4.7	100.0	7.0
	n	113	83	73	2410	132	2811	196
パートタイマー 短時間正社員	%	1.1	.9	2.4	89.6	6.0	100.0	2.0
	n	30	25	67	2519	170	2811	55

次に、これらの導入企業の特徴を業種、企業規模、女性正社員比率、パートタイマー比率の観点からみてる。

業種との関連では、正社員ルートの一時的な短時間正社員制度の導入企業は卸売・小売業が導入率24.0%で最も多く、医療・福祉(23.7%)、情報通信業・運輸業・郵便業と金融業・保険業・不動産業・物品業(ともに23.5%)がそれに続く。同じく、恒常的な短時間正社員制度の導入企業は医療・福祉(9.1%)が多く、宿泊・飲食業(8.8%)、生活関連サー

く設定するタイプ

◆ **パートタイマー短時間正社員**：正社員でない従業員を、所定労働時間をフルタイム正社員より短く設定したまま正社員に登用するタイプ

ビス・娯楽業・複合サービス業(8.1%)が続く。正社員ルートを導入する企業は、勤務時間や勤務日の変則的でシフト制をとる勤務形態が主流の業種が多い。パートタイマー短時間正社員の導入企業は、金融業・保険業・不動産業・物品業(3.5%)、医療・福祉(3.1%)、生活関連サービス・娯楽業・複合サービス業(3.0%)が多い(補録図表 3-1 参照)。

企業規模との関連では、一時的な短時間正社員制度の「制度あり」企業は、「5000人以上」の57.6%から「29人以下」の5.0%へと減少していくことから、大企業になるほど導入が進んでいることがわかる。それに対して、「運用している」は逆に「29人以下」が3.6%、「30～99人」が3.2%で、「5000人以上」が0.0%となっており、中小企業になるほど多い。恒常的な短時間正社員制度でも、「制度あり」は大企業ほど多く、「運用あり」は規模の小さい企業が多いため、両者を加算すると企業規模による違いは小さくなる。つまり、正社員ルートの短時間正社員制度は、大企業を中心に制度の導入が進んでいるが、規模の小さい企業では社員側のニーズに運用で対応しているといえる。一方、パートタイマー短時間正社員には、有意な傾向は見られない(図表 3-2 参照)。

女性正社員比率別では、一時的な短時間正社員の導入率は「10%以上 20%未満」が23.0%、「20%以上 30%未満」が20.8%、「30%以上 50%未満」が20.5%、「50%以上」が20.9%となっており、有意な傾向は見られない。それに対して、恒常的な短時間正社員は、「50%以上」の9.5%から「女性社員はいない」の4.0%に減少することからわかるよう、女性比率の高い企業で制度が導入・運用されている。一方、パートタイマー短時間正社員は、女性正社員比率「50%以上」で導入率2.3%、「30%以上 50%未満」で3.4%、「20%以上 30%未満」と「10%以上 20%未満」で1.6%、「女性社員はいない」で0.0%となることから、女性正社員比率が高い企業で多く導入・運用されている(補録図表 3-2 参照)。

パートタイマー比率との関係を見ると、一時的な短時間正社員制度、恒常的な短時間正社員制度については有意な傾向は見られない(補録図表 3-3)が、パートタイマールートについては、「60%以上 80%未満」が3.1%と最も高く、次いで「80%以上」が2.1%、「40%以上 60%未満」が2.0%、「20%未満」が1.6%、「パートはいない」が0.8%となっていることから、おおむねパートタイマー比率が高い企業で導入する傾向が強まるといえる(補録図表 3-3 参照)。

図表 3-2 企業規模別の制度導入状況

		①制度あり	②運用している	③検討中	④なし	⑤無回答	合計	①+② 制度有+運用有
一時的な短時間正社員	全体(n=2433)	18.2%	2.9%	2.8%	72.5%	3.6%	100.0%	21.1%
	5000人以上(n=66)	57.6%	.0%	1.5%	39.4%	1.5%	100.0%	57.6%
	1000人～4999人(n=260)	37.7%	3.1%	3.5%	53.8%	1.9%	100.0%	40.8%
	300人～999人(n=473)	24.7%	3.2%	3.4%	65.8%	3.0%	100.0%	27.9%
	100人～299人(n=682)	17.3%	2.2%	3.1%	74.8%	2.6%	100.0%	19.5%
	30人～99人(n=593)	9.3%	3.2%	1.3%	81.1%	5.1%	100.0%	12.5%
	29人以下(n=359)	5.0%	3.6%	3.3%	82.5%	5.6%	100.0%	8.6%
恒常的な短時間正社員	全体(n=2433)	4.2%	3.2%	2.4%	85.7%	4.5%	100.0%	7.4%
	5000人以上(n=66)	7.6%	1.5%	3.0%	83.3%	4.5%	100.0%	9.1%
	1000人～4999人(n=260)	8.1%	1.5%	2.3%	82.7%	5.4%	100.0%	9.6%
	300人～999人(n=473)	4.4%	3.0%	2.3%	85.8%	4.4%	100.0%	7.4%
	100人～299人(n=682)	3.5%	2.3%	2.9%	87.7%	3.5%	100.0%	5.9%
	30人～99人(n=593)	3.5%	4.6%	1.2%	85.8%	4.9%	100.0%	8.1%
	29人以下(n=359)	2.5%	4.5%	3.6%	84.4%	5.0%	100.0%	7.0%
パートタイマー短時間正社員	全体(n=2433)	1.0%	.9%	2.2%	89.9%	5.9%	100.0%	2.0%
	5000人以上(n=66)	.0%	1.5%	1.5%	90.9%	6.1%	100.0%	1.5%
	1000人～4999人(n=260)	1.2%	.4%	2.3%	88.8%	7.3%	100.0%	1.5%
	300人～999人(n=473)	1.1%	1.1%	2.3%	89.6%	5.9%	100.0%	2.1%
	100人～299人(n=682)	.6%	1.2%	1.9%	91.9%	4.4%	100.0%	1.8%
	30人～99人(n=593)	1.0%	.5%	1.9%	90.1%	6.6%	100.0%	1.5%
	29人以下(n=359)	1.9%	1.4%	3.3%	86.6%	6.7%	100.0%	3.3%

3.2.2 短時間正社員制度の過去3年間の利用状況

図表 3-3 は、制度「あり」または「運用している」と回答した企業の過去3年間の利用者数（のべ数）の平均を示したものである。

一時的な短時間正社員導入企業が 9.8 人、恒常的な短時間正社員導入企業が 31.3 人、パートタイマー短時間正社員導入企業が 8.8 人となっており、恒常的な短時間正社員制度の利用者数が他の2タイプに比べてかなり多い。後述の「制度の適用対象者」で詳細を述べるが、企業が定年退職者の継続雇用策の一つとして恒常的な短時間正社員制度を活用していることが同制度の平均値を大きく引き上げていると推察される。

図表 3-3 タイプ別 過去3年間の制度利用者数の平均

	平均値(人)	n
一時的な短時間正社員	9.8	518
恒常的な短時間正社員	31.3	180
パートタイマー短時間正社員	8.8	49

次に、制度があり（運用も含む）かつ利用実績がある企業と、制度はあるが利用実績がない企業の違いについてみておきたい。社員にニーズがなければ制度は利用されないことから、「利用実績がないこと＝制度を利用できなかった」とは言えないが、継続的に利用者が出ていることは制度の定着度や取得しやすさを示しているととらえることができる。

それを業種別にみると、一時的な短時間正社員導入企業の「利用者あり」は「金融業、保険業、不動産業、物品業」(80.0%)、「情報通信業、運輸業、郵便業」(76.3%)、「医療・福祉」(75.0%)が多い。一方、「利用者なし」には「製造業」(36.0%)、「生活関連サービス、娯楽業、複合サービス業」(30.0%)があげられる。恒常的な短時間正社員導入企業については、「利用者あり」は「卸売・小売業」(75.6%)、「その他」(62.5%)を除き、どの業種も8割以上である。(補録図表3-4)。

企業規模別では、一時的な短時間正社員制度導入企業で「利用者あり」と回答する企業は「5000人以上」が88.9%、「1000人～4999人」が86.8%、「300人～999人」が79.8%であるのに対して、「30人～99人」が66.7%、「29人以下」が74.2%であることから、大企業で利用実績が多いといえる。恒常的な短時間正社員制度導入企業は、規模に関わらず8割前後の企業で利用実績がある(図表3-4)。

女性正社員比率別では、一時的な短時間正社員導入企業では、女性正社員比率が高い企業ほど「利用者あり」の割合が高まる傾向がある。それに対して恒常的な短時間正社員導入企業では、女性正社員比率と「利用者あり」の間に有意な関係は見られない。以上のことを踏まえると、女性正社員が増えると、一時的な短時間正社員の利用は進むが、恒常的な短時間正社員の利用に影響はないといえる(補録図表3-5参照)。

なお、パートタイマー短時間正社員制度については、標本数が少ないことから、ここでの分析から除外している。

図表 3-4 企業規模別 過去 3 年間の制度利用者状況

			制度あり+利用者あり	制度あり+利用者なし	合計
一時的な短時間正社員	全体	%	75.6%	24.4%	100.0%
		n	360	116	476
	5000 人以上	%	88.9%	11.1%	100.0%
		n	24	3	27
	1000 人～4999 人	%	86.8%	13.2%	100.0%
		n	79	12	91
	300 人～999 人	%	79.8%	20.2%	100.0%
		n	99	25	124
	100 人～299 人	%	66.4%	33.6%	100.0%
		n	87	44	131
	30 人～99 人	%	66.7%	33.3%	100.0%
		n	48	24	72
	29 人以下	%	74.2%	25.8%	100.0%
		n	23	8	31
恒常的な短時間正社員	全体	%	85.6%	14.4%	100.0%
		n	143	24	167
	5000 人以上	%	100.0%	0.0%	100.0%
		n	4	0	4
	1000 人～4999 人	%	78.9%	21.1%	100.0%
		n	15	4	19
	300 人～999 人	%	84.8%	15.2%	100.0%
		n	28	5	33
	100 人～299 人	%	84.6%	15.4%	100.0%
		n	33	6	39
	30 人～99 人	%	87.2%	12.8%	100.0%
		n	41	6	47
	29 人以下	%	88.0%	12.0%	100.0%
		n	22	3	25
パートタイマー短時間正社員	全体	%	83.7%	16.3%	100.0%
		n	36	7	43
	1000 人～4999 人	%	100.0%	0.0%	100.0%
		n	2	0	2
	300 人～999 人	%	77.8%	22.2%	100.0%
		n	7	2	9
	100 人～299 人	%	90.9%	9.1%	100.0%
		n	10	1	11
	30 人～99 人	%	66.7%	33.3%	100.0%
		n	6	3	9
	29 人以下	%	91.7%	8.3%	100.0%
		n	11	1	12

3.2.3 制度の適用対象者

図表 3-5 は、どのような事由を持つ社員に短時間正社員制度を適用しているかを示したものである。

一時的な短時間正社員制度は「育児や介護をする必要があるが、それらと仕事を両立させたい」（以下、育児・介護事由と記す）が 93.4%と最も多く、大きく値が下がって「健康を損なったため働き方を変えたい」（以下、健康障害事由と記す）が 11.2%と続くことから、この制度の適用は育児・介護事由が主流であることが分かる。恒常的な短時間正社

員制度については、育児・介護事由が 38.9%あるものの、「定年延長した高齢者が短時間での勤務を希望する」（以下、高年齢者の継続雇用事由と記す）が約半数にのぼるほか、健康障害事由（21.1%）や「退職した元正社員が短時間正社員で復職したい」（以下、元社員の再雇用事由と記す）（19.5%）、「短時間正社員で雇用されたい」（以下、新規採用事由と記す）（23.2%）が 2 割前後、「能力・意欲が高く、本人が希望する」（以下、高能力・意欲者の確保事由と記す）（16.8%）や「一定の基準以上の評価を有し、本人が希望する」（優秀者の確保事由と記す）（17.3%）といった優秀な人材の確保や定着のために短時間正社員制度を活用するケースも 15%強ある。これらを踏まえると、恒常的な短時間正社員制度は、労働者の諸事情を考慮しながら各自の持つ能力を発揮させるために柔軟な働き方を実現する手段の一つとして活用されていると考えられる。つまり、正社員ルートでは、一時的な短時間正社員制度は仕事と家庭の両立問題の解決策として、恒常的な短時間正社員制度は、多様な事情や希望を有する人材の有効活用策としてとらえられていることが分かる。

パートタイマー短時間正社員制度についても、育児・介護事由が 64.0%と最も多いが、新規採用事由（32.0%）、高能力・意欲者の確保事由および優秀者の確保事由（ともに 28.0%）、「上司からの推薦を有し、かつ本人が希望する」（24.0%）といった優秀な人材の確保や定着に関する事由も 25%～30%強を占め、優秀な社員の確保・定着策としても活用されているといえる。

図表 3-5 タイプ別 制度の適用事由の割合（複数回答）

		1 育児や介護をする必要があるが、それらと仕事を両立させたい	2 自己啓発などの学習活動に参加したい	3 ボランティアなど社会貢献活動へ参加したい	4 定年延長した高齢者が短時間での勤務を希望	5 健康を損なったため働き方を変えたい	6 離婚などで家庭状況が変わったため働き方を変えたい	7 退職した元正社員が短時間正社員で復職したい
一時的な短時間正社員 (n=545)	%	93.4%	4.8%	2.6%	6.1%	11.2%	3.7%	2.4%
	n	509	26	14	33	61	20	13
恒常的な短時間正社員 (n=196)	%	38.9%	9.7%	6.5%	48.1%	21.1%	13.5%	19.5%
	n	72	18	12	89	39	25	36
パートタイマー短時間正社員 (n=50)	%	64.0%	10.0%	8.0%	20.0%	8.0%	16.0%	12.0%
	n	32	5	4	10	4	8	6
		8 短時間正社員で採用されたい	9 能力・意欲が高く、本人が希望	10 一定の基準以上の評価を有し、本人が希望	11 上司からの推薦を有し、かつ本人が希望	12 その他	13 希望者全員を対象とする	
一時的な短時間正社員 (n=545)	%	2.2%	5.7%	4.8%	3.9%	2.9%	5.1%	
	n	12	31	26	21	16	28	
恒常的な短時間正社員 (n=196)	%	23.2%	16.8%	17.3%	11.4%	4.9%	10.3%	
	n	43	31	32	21	9	19	
パートタイマー短時間正社員 (n=50)	%	32.0%	28.0%	28.0%	24.0%	8.0%	6.0%	
	n	16	14	14	12	4	3	

※ n は回答数

3.2.4 短時間正社員の勤務形態

各タイプの短時間正社員制度が、どのように勤務時間を短縮しているかを示したものが図表 3-6 である。

これによると、一時的な短時間正社員制度では、「1 週間の就労日数はフルタイム正社員と同じであるが、1 日の所定労働時間を短くする」が 98.7%と最も多い。恒常的な短時間正社員制度では、1 日の就労時間を短縮するパターンが 83.9%と最も多いが、1 週間の就労日数の短縮が 65.0%、1 日の就労時間と 1 週間の就労日数の両者の短縮が 47.8%であることから、勤務形態が社員の事情に応じて柔軟に設定されていることが分かる。

パートタイマー短時間正社員は、1 日の就労時間を短縮するパターンが 9 割強(93.8%)を占めるが、1 週間の就労日数の短縮が 56.3%、1 日の就労時間と 1 週間の就労日数の両者の短縮が 50.0%に達していることから、恒常的な短時間正社員制度と同様に、勤務形態が多様である（図表 3-6 参照）。

図表 3-6 タイプ別短時間正社員の勤務形態（複数回答）

		①1 週間の就労日数はフルタイム正社員と同じであるが、1 日の所定労働時間を短くする	②1 日の所定労働時間はフルタイム正社員と同じであるが、1 週間の就労日数を短くする	③1 日の所定労働時間と 1 週間の就労日数をともにフルタイム正社員より短くする
一時的な短時間正社員(n=541)	%	98.7%	19.4%	18.1%
	n	534	105	98
恒常的な短時間正社員(n=180)	%	83.9%	65.0%	47.8%
	n	151	117	86
パートタイマー短時間正社員(n=48)	%	93.8%	56.3%	50.0%
	n	45	27	24

※ n は回答数

3.3 短時間正社員に対する人事管理

3.3.1 短時間正社員の仕事内容や責任

内閣府調査〔2005〕では、育児短時間勤務制度利用者に仕事をいかに配分するかが職場の生産性に影響することが指摘されている。制度利用者に対する仕事配分方法が制度の普及に大きく影響するので、ここでは制度利用者の仕事内容や責任の状況を考察する。

図表 3-7 をみると、一時的な短時間正社員では「(フルタイム勤務時の) 仕事内容や責任はそのまま勤務時間（勤務日数）だけを短くする」、つまり仕事内容や責任を変更しないケースが 76.2%であり、「短時間勤務になじみやすい仕事内容や責任へ変更する」の 28.7%を大きく上回っている。恒常的な短時間正社員は仕事内容や責任を変更しないケースが 65.3%、短時間勤務に馴染みやすい仕事内容や責任への変更が 36.7%であり、一時的な短時間正社員に比べて仕事内容や責任を変更する割合が高まる。つまり、正社員ルートの短

時間正社員の仕事や責任はフルタイム勤務時と変わらないが主流であるが、制度の適用期間が長くなる（つまり、恒常的になる）と仕事内容や責任が変わる傾向が強まる。

パートタイマー短時間正社員は、仕事内容や責任が変わらないケースが 65.5%、短時間勤務になじみやすい仕事への変更が 32.7%であり、恒常的な短時間正社員と類似した結果である。

図表には示していないが、「短時間勤務に馴染みやすい仕事内容や責任へ変更する」と回答した企業を業種別に見ると、一時的な短時間正社員および恒常的な短時間正社員ともに、卸売・小売業（一時的な短時間正社員：29.6%、恒常的な短時間正社員：31.0%）が最も多く、次いで製造業（17.6%、18.3%）、学術研究・専門・技術サービス業（16.4%、14.1%）が続く。これらの業種では、正社員の働き方がフルタイム勤務から短時間勤務へ変わることによって、従来担当できていた業務に対応できない部分があることを示唆している。一方、パートタイマー短時間正社員では、医療・福祉が 33.3%と最も多く、卸売・小売業（22.2%）、製造業（11.1%）となっている。パートタイマールートの場合、短時間正社員になってもパートタイマー等の時と労働時間等の働き方が大きく変わらないと考えられるので、これらの業種ではパートタイマーから短時間正社員になることによって仕事内容や責任に変化が生じていると考えられる³。

図表 3-7 タイプ別 短時間正社員の仕事内容と責任（複数回答）

		①仕事内容や責任は そのままで勤務時間 （勤務日数）だけを 短くする	②短時間勤務に馴染 みやすい仕事内容や 責任へ変更する
一時的な短時間正社員 (n=567)	%	76.2	28.7
	n	432	163
恒常的な短時間正社員 (n=196)	%	65.3	36.7
	n	128	72
パートタイマー短時間正社員 (n=55)	%	65.5	32.7
	n	36	18

※ n は回答数

3.3.2 短時間正社員を評価する際の重視項目

図表 3-8 は、短時間正社員を評価する際の重視項目を示している。

一時的な短時間正社員では、「技能や職務遂行能力」が 70.5%で最も多く、「職務内容や責任の重さ」が 45.2%で続き、この 2 つが 2 大重視項目となっている。恒常的な短時間正社員では、「技能や職務遂行能力」が 62.2%で最も多いものの、「職務内容や責任の重さ」が 35.0%、「勤続年数や経験年数」が 28.3%、「評価制度がない」が 21.7%で続いている。さらに、両タイプを比較すると、同じ正社員ルートでも適用期間が長くなる（つまり、恒常的になる）ほど、勤続・経験年数を重視する傾向がある。

³ パートタイマー短時間正社員の場合、仕事内容や責任が変わる際に短時間勤務に馴染む仕事、いわゆる難易度が下がる仕事に付くものと、難易度が上がる仕事に付く場合の両者が考えられ、解釈に留意する必要がある。

パートタイマールートは、「技能や職務遂行能力」、「職務内容や責任の重さ」、「勤続年数や経験年数」を重視する点で正社員ルートと変わらないが、正社員ルートに比べ「技能や職務遂行能力」（75.5%）と「職務内容や責任の重さ」（51.0%）を重視する傾向がみられる。

図表 3-8 タイプ別 短時間正社員の評価における重視項目（複数回答）

	1 技能や職務 遂行能力	2 職務内容や 責任の重さ	3 勤続年数や 経験年数	4 労働時間の 長さ	5 その他	6 評価制度 はない
一時的な短時間正社員 (n=518)	70.5%	45.2%	14.9%	3.9%	5.8%	14.7%
恒常的な短時間正社員 (n=180)	62.2%	35.0%	28.3%	8.3%	1.7%	21.7%
パートタイマー短時間正社員 (n=49)	75.5%	51.0%	26.5%	8.2%	8.2%	12.2%
	37	25	13	4	4	6

※パートタイマー短時間正社員の下段の n は回答数

3.3.3 短時間正社員の賃金決定方法

図表 3-9 は、短時間正社員の賃金決定方法を示している。

一時的な短時間正社員では、「フルタイム正社員と同一基準を適用するが不就労時間分は減額して支払う」が 74.1%と最も多く、次いで「フルタイム正社員と同一基準を適用し同額を支払う」（10.8%）が続く。同タイプの短時間正社員には、フルタイム正社員と同一の賃金決定方法が適用されていることが分かる。これに対して、恒常的な短時間正社員では、「フルタイム正社員と同一基準を適用するが不就労時間分は減額して支払う」が最も多いものの、その割合は 35.0%と一時的な短時間正社員に比べ半減する。それに代わり、「比較できるフルタイム正社員はいないため、フルタイム正社員と別の基準を適用して支払う」（16.7%）と「比較できるフルタイム正社員はいないため、フルタイム正社員と別の基準を適用して支払う」（18.9%）が多くなることから、同タイプの短時間正社員は、フルタイム正社員とは異なる雇用区分に位置づけられ、フルタイム正社員とは異なる賃金決定方法が適用されていることがわかる。つまり同じ正社員ルートでも、制度の適用期間の長さの違い（一時的か恒常的か）によって賃金の決定方式が異なるといえる。

パートタイマー短時間正社員は、「フルタイム正社員と同一基準を適用するが不就労時間分は減額して支払う」が 26.5%にとどまり、これに対して「比較できるフルタイム正社員はいないため、フルタイム正社員と別の基準を適用して支払う」が 26.5%、「比較できるフルタイム正社員はいないが、フルタイム正社員と別の基準を適用して支払う」が 22.4%に達していることから、フルタイム正社員とは異なる賃金決定方法がとられている。この点でパートタイマー短時間正社員は、恒常的な短時間正社員と類似した扱いを受けている。

図表 3-9 タイプ別短時間正社員の賃金の決定方法

	フルタイム正社員と同一基準を適用、同額支給	フルタイム正社員と同一基準を適用、不就労時間分は減額	フルタイム正社員と同一基準を適用、不就労時間と関係なく一定割合減額	フルタイム正社員と同一基準を適用(比較可能なフルタイム正社員有)	フルタイム正社員と別の基準を適用(比較可能なフルタイム正社員なし)	その他	無回答	合計
一時的な短時間正社員(n=518)	10.8%	74.1%	4.2%	2.3%	1.9%	.8%	5.8%	100.0%
恒常的な短時間正社員(n=180)	11.1%	35.0%	7.8%	16.7%	18.9%	3.9%	6.7%	100.0%
パートタイマー短時間正社員(n=49)	10.2%	26.5%	8.2%	22.4%	26.5%		6.1%	100.0%
	5	13	4	11	13		3	49

※パートタイマー短時間正社員の下欄のnは回答数

3.3.4 フルタイム正社員と比べた短時間正社員の時間当たりの所定内給与の水準

これまで見てきたことから、一時的な短時間正社員は、フルタイム勤務時と仕事内容や責任は変わらず、賃金はフルタイム正社員と同一基準が適用され不就労時間分が削減されるケースが主流である。一方、恒常的な短時間正社員やパートタイマー短時間正社員では、仕事内容や責任が変わるケースもあり、賃金はフルタイム正社員と同一基準で決定するケースと別基準で決定するケースに分かれる。そうになると、一時的な短時間正社員の時間当たりの所定内賃金はフルタイム正社員と同水準であるが、他のタイプはフルタイム正社員を下回ると考えられる。

しかし、フルタイム正社員と比べた短時間正社員の時間当たり所定内賃金の割合が示されている図表 3-10 をみると、一時的な短時間正社員でも「フルタイム正社員と同じ」が44.6%と半数以下にとどまり、残る半数強の企業は、何らかの理由で時間当たり所定内給与をフルタイム正社員より低く設定している。

恒常的な短時間正社員では、「フルタイム正社員と同じ」が30.6%と最も多いものの、「8割程度」が24.4%、「7割程度」が16.6%と続き、「9割程度」と「6割以下」が14.4%である。パートタイマー短時間正社員は、「8割程度」が34.9%と最も多く、「フルタイム正社員と同じ」と「9割程度」が20.9%、「7割程度」が14.0%、「6割程度以下」が9.3%である。

以上の結果から、企業はいずれの短時間正社員に対してもフルタイム正社員を下回る水準の賃金を設定する傾向があり、その傾向は同じ正社員ルート型の中では適用期間が長くなるほど、また正社員ルートよりパートタイマールートになるほど強くなるといえる。

**図表 3-10 タイプ別フルタイム正社員と比べた
短時間正社員の時間当たりの所定内賃金の割合**

		フルタイム正社員と同じ	9割程度	8割程度	7割程度	6割程度以下	合計
一時的な短時間正社員	%	44.6%	15.3%	23.5%	14.0%	2.7%	100.0%
	n	201	69	106	63	12	451
恒常的な短時間正社員	%	30.6%	14.4%	24.4%	16.3%	14.4%	100.0%
	n	49	23	39	26	23	160
パートタイマー短時間正社員	%	20.9%	20.9%	34.9%	14.0%	9.3%	100.0%
	n	9	9	15	6	4	43

※ n は回答数

3.3.5 短時間正社員の目標設定の仕方

図表 3-11 は、各タイプの短時間正社員に対する目標設定の仕方を示している。

一時的な短時間正社員では、「本人の能力に見合った目標とし、短時間勤務であることを考慮しない」が 32.4%で最も多く、ついで「短時間勤務であることを考慮した目標とする」(28.0%)、「本人の役職に見合った目標とし、短時間勤務であることを考慮しない」(12.9%)と続く。恒常的な短時間正社員についても同様の傾向がみられ、「短時間勤務であることを考慮した目標とする」が 27.2%、「本人の能力に見合った目標とし、短時間勤務であることを考慮しない」が 25.0%、「本人の役職に見合った目標とし、短時間勤務であることを考慮しない」が 10.6%であるが、「目標管理していない」は 30.6%と一時的な短時間正社員よりも 13%高い。これらを総じて見ると、正社員ルートには、目標設定に際して勤務時間が短いことを考慮しない企業が主流であり、その傾向は適用期間が一時的なほど強まること、それに対して制度の適用期間が長くなると目標管理制度を適用しない企業が増えることの2つの特徴がみられる。

パートタイマー短時間正社員では「短時間勤務であることを考慮した目標とする」が 28.6%、「本人の能力に見合った目標とし、短時間勤務であることを考慮しない」が 30.6%となっており、他の短時間正社員のタイプと同様の傾向がみられる。

以上の結果から、いずれのタイプでも短時間勤務を考慮して目標設定するケースが3割弱あるが、短時間勤務を考慮せず目標設定をするケースの方が多い。ただし、恒常的な短時間正社員とパートタイマー短時間正社員は「目標管理をしない」企業が全体の1/4～1/3程度あることから、類似した目標管理が適用されていると推測される。

図表 3-11 タイプ別 短時間正社員の目標設定の仕方

	短時間勤務 であることを 考慮した 目標	本人の能力 に見合った 目標、短時間 勤務である ことを考慮 しない	本人の役職 に見合った 目標、短時間 勤務である ことを考慮 しない	その他	目標管理し ていない	無回答	合計
一時的な短時間正社員 (n=518)	28.0%	32.4%	12.9%	1.5%	17.6%	7.5%	100.0%
恒常的な短時間正社員 (n=180)	27.2%	25.0%	10.6%	.6%	30.6%	6.1%	100.0%
パートタイマー 短時間正社員 (n=49)	28.6%	30.6%	6.1%	4.1%	24.5%	6.1%	100.0%
	14	15	3	2	12	3	49

※パートタイマー短時間正社員の下欄の n は回答数

3.3.6 短時間正社員の賞与の決定方法

図表 3-12 は各タイプの短時間正社員に対する賞与の決定方法を示している。

一時的な短時間正社員では、「成果や目標が達成されていれば、フルタイム正社員と同じとするが、不就労時間分は減額する」が 51.9% で最も主要な方法であり、それに次ぐ「成果や目標が達成していればフルタイム正社員と同じ」でも 24.7% にとどまっている。恒常的な短時間正社員では「成果や目標が達成されていれば、フルタイム正社員と同じとするが、不就労時間分は減額する」が 20.0%、「成果や目標が達成されていれば、フルタイム正社員と同じとするが、一定割合は減額する」と「成果や目標が達成していればフルタイム正社員と同じ」がともに 17.8% であり、賞与の支給方法が 3 つのタイプに分かれている。パートタイマー短時間正社員については、「成果や目標が達成されていれば、フルタイム正社員と同じ」が 28.6% と約 3 割あるが、「成果や目標が達成されていればフルタイム正社員と同じとするが、一定割合分を減額する」も 22.4%、「成果や目標が達成されていれば、フルタイム正社員と同じとするが、不就労時間分は減額する」も 20.4% あることから、賞与の決定方法が恒常的な短時間正社員と同様に 3 つのタイプに分かれる。さらに、恒常的な短時間正社員とパートタイマー短時間正社員は、「賞与は支給しない」がそれぞれ 21.1%、16.3% と 2 割前後に達している。同じ正社員ルートでも一時的な短時間正社員と恒常的な短時間正社員では異なる管理がなされ、恒常的な短時間正社員に対する管理はパートタイム短時間正社員に近いことがわかる。

図表 3-12 タイプ別 短時間正社員の賞与の決定方法

	成果や目標が達成されていればフルタイム正社員と同じ	成果や目標が達成されていればフルタイム正社員と同じであるが不労時間分は減額	成果や目標が達成されていればフルタイム正社員と同じであるが一定割合は減額	その他	賞与は支給していない	無回答	合計
一時的な短時間正社員 (n=518)	24.7%	51.9%	10.0%	4.6%	2.1%	6.6%	100.0%
恒常的な短時間正社員 (n=180)	17.8%	20.0%	17.8%	16.1%	21.1%	7.2%	100.0%
パートタイマー短時間 正社員(n=49)	28.6%	20.4%	22.4%	10.2%	16.3%	2.0%	100.0%
	14	10	11	5	8	1	49

※パートタイマー短時間正社員の下欄のnは回答数

3.3.7 短時間正社員とフルタイム正社員を同様に扱っている人事管理

図表 3-13 は、人事管理の 10 項目について、短時間正社員とフルタイム正社員を同様に扱っていると回答した企業の割合を示したものである。

一時的な短時間正社員に対してフルタイム正社員と同様に適用されている項目は、「福利厚生」(97.3%)と「教育訓練」(94.9%)が最も多く、「事業所内異動」(89.5%)が約 9 割で、「職務に関連した手当」(86.4%)、「その他手当」(85.8%)、「退職金」(81.0%)、「昇進」(80.7%)、「転居のない事業所間異動」(80.6%)が約 8 割強で続いている。逆にフルタイム正社員と区別されているものには「転居のある異動」(47.2%)と「残業・休日出勤」(70.7%)があり、一時的な短時間正社員は、転居ある異動や残業・休日出勤の対象になっていないことが分かる。

恒常的な短時間正社員については、一時的な短時間正社員と比べて「残業・休日出勤」(一時的な短時間正社員：70.7%、恒常的な短時間正社員：74.0%)を除くすべての項目で「(フルタイム正社員と)同様に扱う」割合が減少する。一時的な短時間正社員と恒常的な短時間正社員は、正社員ルートから短時間正社員になる点では同じであるが、人事管理においては異なる対応がなされている。その傾向は、特に「退職金」(40.4%、一時的な短時間正社員との差：40.6%。以下、同様)、「昇進」(42.4%、38.3%)、「転居のない事業所間異動」(58.0%、22.6%)、「事業所内異動」(68.7%、20.8%)、「教育訓練」(78.2%、16.7%)で顕著である。このことから、一時的な短時間正社員はフルタイム正社員と同じ雇用区分として管理する企業が多い一方、恒常的な短時間正社員はフルタイム正社員とは異なる雇用区分とする企業が多いことがわかる。

パートタイマー短時間正社員については、「転居のある異動」(26.7%)、「転居のない事業所間異動」(48.5%)はフルタイム正社員と区別して扱われる傾向があるが、「事業所内異動」(66.7%)、「職務に関連した手当」(68.4%)、「その他手当」(71.1%)は恒常的な短時間正社員とほぼ同程度となっている。しかし、「教育訓練」(88.9%)、「残業・休日出勤」(75.7%)、「退職金」(55.3%)、「昇進」(50.0%)については恒常的な短時間正社員よりも

フルタイム正社員と同様に扱う傾向がみられる。

以上の結果を勘案すると、一時的な短時間正社員は残業・休日出勤および転居を伴う異動を除き、フルタイム正社員と同様に扱われているが、恒常的な短時間正社員とパートタイマー短時間正社員はフルタイム正社員とは区別されて雇用管理されているといえる。

図表 3-13 タイプ別 短時間正社員とフルタイム正社員を同様に扱っている人事管理

		①退職金	②職務に関連した手当	③その他手当	④福利厚生	⑤残業・休日出勤	⑥転居のある異動	⑦転居のない事業所間異動	⑧事業所内異動	⑨昇進	⑩教育訓練
一時的な短時間正社員	%	81.0%	86.4%	85.8%	97.3%	70.7%	47.2%	80.6%	89.5%	80.7%	94.9%
	n	416	425	415	443	416	360	381	400	404	412
恒常的な短時間正社員	%	40.4%	74.0%	73.4%	93.6%	74.0%	31.5%	58.0%	68.7%	42.4%	78.2%
	n	141	150	143	156	146	124	131	134	132	142
パートタイマー短時間正社員	%	55.3%	68.4%	71.1%	95.1%	75.7%	26.7%	48.5%	66.7%	50.0%	88.9%
	n	38	38	38	41	37	30	33	33	32	36

※ n はサンプル数

3.4 短時間正社員制度導入のメリットとデメリット

3.4.1 制度導入のメリット

短時間正社員制度の導入効果を導入企業全体でみると(図表 3-14)、回答率の大きいものから「女性従業員が継続就業するようになる」(75.7%)、「従業員の定着率が向上する」(62.7%)、「人材を有効に活用できる」(53.3%)、「雇用の維持が可能になる」(41.8%)、「従業員の会社に対する満足度が向上する」(40.0%)となり、人材の定着と活用に効果があるとする傾向がみられる。

これをタイプ別にみると、一時的な短時間正社員導入企業では「女性従業員が継続就業するようになる」(80.3%)、「従業員の定着率が向上する」(65.4%)、「人材を有効に活用できる」(52.3%)となっており、女性の継続就業に対する効果が高く評価されている。また、「外部(顧客や社会)に対するイメージアップになる」は18.6%にとどまるが、3つのタイプで最も高い値となっている。

恒常的な短時間正社員についても、「女性従業員が継続就業するようになる」が68.0%で最も多いが、一時的な短時間正社員の導入企業よりも約12%低下する。一方、「人材を有効に活用できる」(60.3%)、「雇用の維持が可能になる」(46.4%)、「時間当たりの労働生産性が向上する」(23.7%)、「職場の業務効率化が進む」(24.2%)、「職場の長時間労働が改善される」(21.6%)、「従業員のストレスが軽減される」(25.3%)は、一時的な短時間正社員制度導入企業よりも値が大きくなっており、恒常的な短時間正社員導入企業で高

く評価されている。

パートタイマー短時間正社員制度導入企業についても、「女性従業員が継続就業するようになる」が74.1%と最も多く、「従業員の定着率が向上する」(70.4%)、「人材を有効に活用できる」(66.7%)が続く。さらに「従業員の定着率が向上する」(再掲 70.4%)、「人材を有効に活用できる」(再掲 66.7%)、「雇用の維持が可能になる」(53.7%)、「時間当たりの労働生産性が向上する」(44.4%)、「職場の業務効率化が進む」(35.2%)、「職場の長時間労働が改善される」(29.6%)の7項目は、正社員ルートの2つのタイプを上回る比率を示している。

以上の結果から、タイプに関わらず、短時間正社員制度は女性の継続就業、人材の定着と活用に効果があると評価されている。その中であって正社員ルートは特に女性の継続就業面で、パートタイマールートは、人材の確保・定着、業務効率化、労働生産性の向上、長時間労働の是正の面で効果があるとされている。

図表 3-14 短時間正社員制度導入メリットについて(複数回答)

	1 優秀な 人材を獲得 できる	2 従業員の 定着率が向 上する	3 人材を 有効に活用 できる	4 女性従業 員が継続就 業するよう になる	5 雇用の 維持が可能 になる	6 時間当 たりの労働 生産性が向 上する	7 職場の 業務効率化 が進む	8 職場の 長時間労働 が改善され る	9 採用費 や教育訓練 費を削減で きる	10 従業員 のモチベー ションが向 上する	11 従業員 の会社に対 する満足度 が向上する	12 従業員 のストレス が軽減され る	13 外部 (顧客や社 会)に対する イメージア ップになる	14 その他	15 特にメ リットはな い
全体(n=2766)	38.4%	62.7%	53.3%	75.7%	41.8%	14.8%	15.6%	14.0%	14.1%	23.4%	40.0%	16.4%	18.3%	1.2%	2.3%
一時的な短時間正社員 「制度あり」(n=564)	38.8%	65.4%	52.3%	80.3%	42.7%	13.5%	13.1%	11.5%	14.0%	24.6%	43.1%	15.1%	18.6%	0.5%	2.0%
恒常的な短時間正社員 「制度あり」(n=194)	38.7%	56.2%	60.3%	68.0%	46.4%	23.7%	24.2%	21.6%	16.5%	20.6%	39.7%	25.3%	18.0%	2.1%	3.1%
パートタイマー短時間正社員 「制度あり」(n=54)	53.7%	70.4%	66.7%	74.1%	53.7%	44.4%	35.2%	29.6%	14.8%	24.1%	40.7%	24.1%	11.1%	1.9%	.0%

3.4.2 制度導入のデメリット

デメリットについては仕事の進め方の面と人事管理の面のそれぞれについて考察する。

まず、仕事の進め方については、制度導入企業の全体を見ると「職場の同僚に仕事の負担がかかる」(48.5%)、「仕事の都合に応じた人の配置が難しくなる」(39.1%)、「仕事の繁閑の対応が難しくなる」(30.9%)、「役割分担または仕事の分担が複雑になる」(29.3%)の回答率が高い(図表 3-15 参照)。

次にタイプ別に見ると、一時的な短時間正社員制度導入企業は、「職場の同僚に仕事の負担がかかる」が 51.9%で最も多く、次いで「仕事の都合に応じた人の配置が難しくなる」(41.4%)、「仕事の繁閑の対応が難しくなる」(33.5%)が続く。短時間正社員制度の利用者が出ることにより、職場成員が制度利用者の業務をカバーすることで職場内での柔軟な業務対応と人材配置が難しくなっていることが分かる。なお、これらの3項目の比率は他のタイプに比べて大きいことから、同タイプの制度導入によって特に起こるデメリットであるといえる。

恒常的な短時間正社員制度導入企業でも、「職場の同僚に仕事の負担がかかる」(38.3%)が最も多いが、その比率は一時的な短時間正社員企業より 13.6%低い。「仕事の都合に応じた人の配置が難しくなる」(37.3%)や「仕事の繁閑の対応が難しくなる」(29.5%)についても一時的な短時間正社員導入企業より若干低くなる。その一方で、「仕事の引き継ぎに支障が生じる」(20.7%)、「役割分担または仕事の分担が複雑になる」(31.1%)、「職場内のコミュニケーションに支障が生じる」(17.1%)は、一時的な短時間正社員導入企業よりも大きいことから、恒常的な短時間正社員制度導入企業では、職場の同僚との連携に支障が生じることが問題になっているといえる。さらに、「打ち合わせや会議に支障が生じる」(22.3%)も他のタイプに比べて大きく、同タイプの制度導入によって生じる可能性が高いデメリットである。

パートタイマー短時間正社員導入企業は、「仕事の都合に応じた人の配置が難しくなる」が 38.9%で最も高く、次いで「職場の同僚に仕事の負担がかかる」と「顧客や取引先との対応で支障が生じる」(35.2%)が続く。特に「顧客や取引先との対応で支障が生じる」という対外的デメリットが指摘されている点は特徴的である。また、「仕事の引き継ぎに支障が生じる」(24.1%)といった職場での連携に関するデメリットも指摘されている。ただし、それ以外の項目の回答率は、他のタイプに比べて低い。

これらの結果から、一時的な短時間正社員導入企業は職場内での業務対応の柔軟性の低下を、恒常的な短時間正社員導入企業とパートタイマー短時間正社員導入企業は職場内連携の低下をデメリットとして指摘する傾向がある。また、パートタイマー短時間正社員導入企業は、さらに対外的なデメリットもあげている。なお、「特にデメリットはない」は、恒常的な短時間正社員導入企業の 20.2%、パートタイマー短時間正社員導入企業の 25.9%に比べて、一時的な短時間正社員導入企業が 14.8%と低い。一時的な短時間正社員導入企業は各項目の回答率も全体的に高いことから職場に与えるマイナスの影響は他のタイプに比べて大きい可能性がある。

次に、人事管理面のデメリットについてみる(図表 3-16 参照)。全体的には、「賃金

や退職金など、処遇が複雑になる」が 41.0%と最も高く、「各職場に必要な人員数の管理が複雑になる」(32.9%)、「目標設定の仕方や評価基準の見直しが生じる」(30.5%)と続く。

これをタイプ別にみると、一時的な短時間正社員導入企業の上位 3 つは、「賃金や退職金など、処遇が複雑になる」(41.4%)、「各職場に必要な人員数の管理が複雑になる」(34.9%)、「目標設定の仕方や評価基準の見直しが生じる」(32.1%)である。恒常的な短時間正社員導入企業は、「賃金や退職金など、処遇が複雑になる」は一時的な短時間正社員企業より若干高く 42.5%であるが、2 番目に多い「目標設定の仕方や評価基準の見直しが生じる」は 5.8%下がって 26.3%、3 番目に多い「各職場に必要な人員数の管理が複雑になる」は 9.6%下がって 25.3%である。同タイプは一時的な短時間正社員導入企業に比べて、「人材育成が複雑になる」を除くすべての項目の割合が小さく、代わって「特にデメリットはない」が 28.0%と高くなる。パートタイマー短時間正社員導入企業は、「目標設定の仕方や評価基準の見直しが生じる」が 42.3%と最も多いうえ、「人件費の配分や管理が複雑になる」(28.8%)、「各従業員のキャリア管理が複雑になる」(19.2%)が他のタイプより高い。一方、「賃金や退職金など、処遇が複雑になる」は 30.8%と 2 番目に多い項目であるものの、その比率は他のタイプを大きく下回る。「異動が複雑になる」も他のタイプに比べて回答率が低い。

これらの結果から、人事管理面に関しては、正社員ルートの一時的な短時間正社員導入企業では賃金管理や要員管理が複雑になることを指摘する傾向がある。一方、パートタイマー短時間正社員導入企業は、人件費、目標設定・評価、キャリアの管理が複雑になることをデメリットとして挙げている。なお、「特にデメリットはない」についてみると、恒常的な短時間正社員導入企業が 28.0%、パートタイマー短時間正社員導入企業が 26.9%と 3 割弱であるのに対し、一時的な短時間正社員導入企業は 20.4%である。さらに、一時的な短時間正社員導入企業の回答率は全体的に高く、一時的な短時間正社員制度が職場に与えるマイナスの影響は他のタイプに比べて大きいといえる。

図表 3-15 短時間正社員制度導入のデメリットについて一仕事の進め方（複数回答）

	1 顧客や取引先との対応で支障が生じる	2 打ち合わせや会議に支障が生じる	3 職場の同僚に仕事の負担がかかる	4 仕事の引き継ぎに支障が生じる	5 仕事の繁閑の対応が難しくなる	6 仕事の都合に応じた人の配置が難しくなる	7 役割分担 または 仕事の分担が複雑になる	8 職場内のコミュニケーションに問題が生じる	9 その他	10 特にデメリットはない
全体(n=2743)	20.9%	21.2%	48.5%	18.6%	30.9%	39.1%	29.3%	13.3%	1.3%	16.1%
一時的な短時間正社員「制度あり」(n=561)	21.4%	21.0%	51.9%	18.2%	33.5%	41.4%	29.6%	12.3%	1.2%	14.8%
恒常的な短時間正社員「制度あり」(n=193)	17.6%	22.3%	38.3%	20.7%	29.5%	37.3%	31.1%	17.1%	1.0%	20.2%
パートタイマー短時間正社員「制度あり」(n=54)	35.2%	20.4%	35.2%	24.1%	20.4%	38.9%	27.8%	16.7%	.0%	25.9%

図表 3-16 短時間正社員制度導入のデメリットについて一処遇面一（複数回答）

	①賃金や退職金 など、処遇が複 雑になる	②人件費 の配分や 管理が複 雑になる	③目標設 定の仕方 や評価基 準の見直 しが生じ る	④異動が 複雑にな る	⑤各職場 に必要な 人員数の 管理が複 雑になる	⑥人材育 成が複雑 になる	⑦各従業 員のキャ リア管理 が複雑に なる	⑧その他	⑨特にデ メリット はない
全体(n=2683)	41.0%	23.2%	30.5%	25.0%	32.9%	8.2%	12.0%	.8%	22.1%
一時的な短時間正社員 「制度あり」(n=539)	41.4%	24.1%	32.1%	27.1%	34.9%	7.4%	13.5%	.9%	20.4%
恒常的な短時間正社員 「制度あり」(n=186)	42.5%	21.0%	26.3%	23.1%	25.3%	9.7%	11.8%	.5%	28.0%
パートタイマー短時間正社員 「制度あり」(n=52)	30.8%	28.8%	42.3%	19.2%	25.0%	11.5%	19.2%	.0%	26.9%

3.5 小括

本章では、わが国の短時間正社員制度の現状とその正社員ルート型とパートタイマー型間の違いを導入状況、導入企業と制度対象者の特徴、短時間正社員に対する人事管理の特徴および制度導入のメリットとデメリットの面から明らかにした。本章で明らかになった主なポイントは以下の通りである。

第一に、正社員が一時的に短時間正社員となる一時的な短時間正社員制度は、短時間正社員制度の主流であり、その導入率は2割強で大規模企業を中心に整備される傾向がある。正社員が長期にわたって短時間正社員となる恒常的な短時間正社員制度は中小企業を中心に7%程度導入されている。パートタイマーから短時間正社員になる制度は導入率が2%とさらに低く、中小企業での導入が多い。

第二に、これらの制度が適用されている対象には特徴がある。一時的な短時間正社員制度は、育児・介護事由や健康障害事由が主流である。恒常的な短時間正社員制度は、育児・介護、健康障害にとどまらず、2割前後の企業が高年齢者の継続雇用事由、短時間正社員としての新規採用事由、高能力・高意欲者の確保事由、優秀人材の確保・定着事由といった多様な事由が対象になっており、労働者の諸事情を踏まえ、その能力を発揮させるために働き方の柔軟化をはかる手段として活用されていると考えられる。また、パートタイマー短時間正社員についても、恒常的な短時間正社員と同様に育児・介護事由、新規採用事由、高能力・高意欲者の確保事由、優秀人材の確保・定着事由など対象は多様である。

第三に、短時間正社員に対する人事管理については、一時的な短時間正社員は、賃金、目標管理、昇進、異動、教育訓練などについて、フルタイム正社員と同等に扱われるケースが多いが、恒常的な短時間正社員とパートタイマー短時間正社員は、フルタイム正社員とは異なる仕組みが適用される傾向が強い。

第四に、制度導入のメリットとデメリットはタイプ間の違いが小さい。メリットについては女性の継続就労、人材の有効活用、従業員の定着率の向上をあげる企業が多い。タイプによって導入効果の評価に若干の特徴があり、一時的な短時間正社員企業は女性の継続就労や対外的なイメージ向上に対する効果を、恒常的な短時間正社員企業は人材の有効活用に対する効果を、パートタイマー短時間正社員企業は人材の有効活用に加えて業務効率化や労働生産性の向上、長時間労働の是正の効果を評価している。一方、デメリットにつ

いては、どのタイプも仕事の進め方に関しては、職場の同僚に対する負担増、人員配置の柔軟性の低下、仕事の繁閑への柔軟な対応の低下をあげる企業が多い。タイプによってデメリットに特徴があり、一時的な短時間正社員導入企業は職場内での業務対応の柔軟性の低下を、恒常的な短時間正社員導入企業とパートタイマー短時間正社員導入企業は職場内連携の低下を指摘する傾向が強い。さらに、パートタイマー短時間正社員導入企業は対外的な対応にも支障がでるという点をデメリットとして指摘している。一方、人事管理に関しては、職場の要員管理の複雑化、目標設定の仕方や評価基準の見直し、異動の複雑化を指摘する企業が多い。タイプ別の特徴としては、一時的な短時間正社員導入企業と恒常的な短時間正社員導入企業では賃金や評価制度の煩雑性が大きいことをデメリットにあげている。パートタイマー短時間正社員は、人材育成やキャリア管理が複雑になることをデメリットにあげている。

以上のことから、同じ短時間正社員でもタイプによって人事管理のあり方や制度の適用事由等が異なり、それは短時間正社員になるルートによる違いとともに、制度の利用期間の違いが影響していると考えられる。特に、恒常的な短時間正社員制度が、一時的な短時間正社員よりもパートタイマー短時間正社員に類似していることが注目され、3 タイプの中では、一時的な短時間正社員制度がもっと異なる特性を持っていると言えよう。

〔補録〕

〔補録図表 3-1〕

		①制度 あり	②運用 してい る	③検討 中	④なし	⑤無回 答	合計	①+② 制度があるま たは運用してい る
一時的な短時間正社員	全体(n=2729)	17.7%	2.7%	2.7%	73.3%	3.6%	100.0%	20.4%
	製造業(n=555)	18.4%	1.6%	2.0%	74.8%	3.2%	100.0%	20.0%
	卸売・小売業(n=587)	22.0%	2.0%	2.9%	70.9%	2.2%	100.0%	24.0%
	宿泊業・飲食業(n=137)	13.9%	3.6%	7.3%	71.5%	3.6%	100.0%	17.5%
	医療・福祉(n=287)	17.1%	6.6%	4.2%	66.2%	5.9%	100.0%	23.7%
	情報通信業、運輸業、郵便業(n=162)	20.4%	3.1%	1.2%	73.5%	1.9%	100.0%	23.5%
	金融業、保険業、不動産業、物品業(n=85)	20.0%	3.5%	.0%	70.6%	5.9%	100.0%	23.5%
	生活関連サービス、娯楽業、複合サービス業(n=99)	18.2%	2.0%	5.1%	69.7%	5.1%	100.0%	20.2%
	学術研究、専門・技術サービス、サービス業(n=566)	14.3%	2.5%	2.5%	76.7%	4.1%	100.0%	16.8%
	その他(n=251)	13.5%	2.0%	1.6%	79.7%	3.2%	100.0%	15.5%
恒常的な短時間正社員	全体(n=2729)	4.0%	3.0%	2.6%	85.9%	4.5%	100.0%	7.0%
	製造業(n=555)	3.4%	2.9%	1.6%	89.2%	2.9%	100.0%	6.3%
	卸売・小売業(n=587)	4.3%	2.7%	2.7%	85.5%	4.8%	100.0%	7.0%
	宿泊業・飲食業(n=137)	5.8%	2.9%	5.8%	81.8%	3.6%	100.0%	8.8%
	医療・福祉(n=287)	4.9%	4.2%	2.8%	81.9%	6.3%	100.0%	9.1%
	情報通信業、運輸業、郵便業(n=162)	2.5%	3.1%	1.2%	86.4%	6.8%	100.0%	5.6%
	金融業、保険業、不動産業、物品業(n=85)	2.4%	4.7%	.0%	87.1%	5.9%	100.0%	7.1%
	生活関連サービス、娯楽業、複合サービス業(n=99)	4.0%	4.0%	6.1%	79.8%	6.1%	100.0%	8.1%
	学術研究、専門・技術サービス、サービス業(n=566)	4.1%	2.5%	2.7%	86.2%	4.6%	100.0%	6.5%
	その他(n=251)	4.0%	2.4%	2.8%	87.3%	3.6%	100.0%	6.4%
パートタイマー短時間正社員	全体(n=2729)	1.1%	.9%	2.3%	89.7%	6.0%	100.0%	2.0%
	製造業(n=555)	1.1%	.9%	1.4%	91.5%	5.0%	100.0%	2.0%
	卸売・小売業(n=587)	.5%	.2%	2.9%	91.1%	5.3%	100.0%	.7%
	宿泊業・飲食業(n=137)	.7%	.7%	5.1%	87.6%	5.8%	100.0%	1.5%
	医療・福祉(n=287)	1.4%	1.7%	1.7%	86.4%	8.7%	100.0%	3.1%
	情報通信業、運輸業、郵便業(n=162)	1.2%	1.2%	.6%	89.5%	7.4%	100.0%	2.5%
	金融業、保険業、不動産業、物品業(n=85)	2.4%	1.2%	1.2%	88.2%	7.1%	100.0%	3.5%
	生活関連サービス、娯楽業、複合サービス業(n=99)	1.0%	2.0%	3.0%	86.9%	7.1%	100.0%	3.0%
	学術研究、専門・技術サービス、サービス業(n=566)	1.4%	1.1%	2.7%	89.0%	5.8%	100.0%	2.5%
	その他(n=251)	.8%	.8%	2.4%	90.8%	5.2%	100.0%	1.6%

【補録図表 3-2 女性正社員比率別制度の導入状況】

		①制度 あり	②運用 している	③検討中	④なし	⑤無回答	合計	①+② 制度が あるま たは運 用して いる
一時的な短時間正社員	全体(n=2476)	17.8%	2.8%	2.8%	73.0%	3.6%	100.0%	20.6%
	女性社員はいない (0%) (n=50)	4.0%	.0%	2.0%	90.0%	4.0%	100.0%	4.0%
	10%未満(n=362)	16.9%	2.2%	1.4%	76.5%	3.0%	100.0%	19.1%
	10%以上 20%未満 (n=496)	19.6%	3.4%	1.0%	74.2%	1.8%	100.0%	23.0%
	20%以上 30%未満 (n=433)	18.9%	1.8%	3.9%	71.1%	4.2%	100.0%	20.8%
	30%以上 50%未満 (n=493)	18.1%	2.4%	3.0%	73.6%	2.8%	100.0%	20.5%
	50%以上(n=642)	17.0%	3.9%	4.0%	69.5%	5.6%	100.0%	20.9%
恒常的な短時間正社員	全体(n=2476)	4.3%	3.2%	2.5%	85.6%	4.4%	100.0%	7.5%
	女性社員はいない (0%) (n=50)	2.0%	2.0%	2.0%	90.0%	4.0%	100.0%	4.0%
	10%未満(n=362)	2.8%	2.5%	1.4%	88.4%	5.0%	100.0%	5.2%
	10%以上 20%未満 (n=496)	4.8%	2.6%	1.2%	87.5%	3.8%	100.0%	7.5%
	20%以上 30%未満 (n=433)	3.5%	3.2%	4.4%	85.0%	3.9%	100.0%	6.7%
	30%以上 50%未満 (n=493)	4.3%	3.4%	2.8%	86.0%	3.4%	100.0%	7.7%
	50%以上(n=642)	5.5%	4.0%	2.6%	82.4%	5.5%	100.0%	9.5%
パートタイマー短時間正社員	全体(n=2476)	1.1%	.9%	2.3%	89.8%	5.8%	100.0%	2.0%
	女性社員はいない (0%) (n=50)	.0%	.0%	6.0%	88.0%	6.0%	100.0%	.0%
	10%未満(n=362)	.3%	.6%	1.1%	92.8%	5.2%	100.0%	.8%
	10%以上 20%未満 (n=496)	.8%	.8%	1.0%	92.1%	5.2%	100.0%	1.6%
	20%以上 30%未満 (n=433)	.5%	1.2%	4.6%	88.5%	5.3%	100.0%	1.6%
	30%以上 50%未満 (n=493)	2.4%	1.0%	2.6%	89.2%	4.7%	100.0%	3.4%
	50%以上(n=642)	1.2%	1.1%	2.0%	87.9%	7.8%	100.0%	2.3%

【補録図表 3-3 パートタイマー比率別制度の導入状況】

		①制度 あり	②運用して いる	③検討中	④なし	⑤無回答	合計	①+② 制度があ るまたは 運用してい る
一時的な短時間正社員	全体(n=2433)	18.2%	2.9%	2.8%	72.5%	3.6%	100.0%	21.1%
	パートはいない (0%) (n=238)	13.9%	3.8%	2.1%	77.3%	2.9%	100.0%	17.6%
	20%未満 (n=696)	24.0%	2.7%	2.6%	66.8%	3.9%	100.0%	26.7%
	20%以上 40%未満 (n=473)	16.3%	3.0%	3.2%	74.6%	3.0%	100.0%	19.2%
	40%以上 60%未満 (n=304)	17.1%	3.6%	3.0%	70.7%	5.6%	100.0%	20.7%
	60%以上 80%未満 (n=386)	15.5%	2.3%	2.8%	75.9%	3.4%	100.0%	17.9%
	80%以上 (n=336)	16.4%	2.4%	2.7%	75.6%	3.0%	100.0%	18.8%
恒常的な短時間正社員	全体(n=2433)	4.2%	3.2%	2.4%	85.7%	4.5%	100.0%	7.4%
	パートはいない (0%) (n=238)	2.1%	3.8%	3.4%	87.0%	3.8%	100.0%	5.9%
	20%未満 (n=696)	5.0%	3.4%	2.3%	85.6%	3.6%	100.0%	8.5%
	20%以上 40%未満 (n=473)	3.6%	3.2%	2.1%	86.5%	4.7%	100.0%	6.8%
	40%以上 60%未満 (n=304)	5.3%	6.3%	2.3%	79.9%	6.3%	100.0%	11.5%
	60%以上 80%未満 (n=386)	4.1%	1.8%	2.3%	87.3%	4.4%	100.0%	6.0%
	80%以上 (n=336)	3.6%	1.2%	2.7%	87.5%	5.1%	100.0%	4.8%
パートタイマー短時間正社員	全体(n=2433)	1.0%	.9%	2.2%	89.9%	5.9%	100.0%	2.0%
	パートはいない (0%) (n=238)	.0%	.8%	1.7%	92.4%	5.0%	100.0%	0.8%
	20%未満 (n=696)	.7%	.9%	1.6%	91.4%	5.5%	100.0%	1.6%
	20%以上 40%未満 (n=473)	1.7%	.4%	2.5%	90.3%	5.1%	100.0%	2.1%
	40%以上 60%未満 (n=304)	1.3%	.7%	3.0%	86.5%	8.6%	100.0%	2.0%
	60%以上 80%未満 (n=386)	1.6%	1.6%	2.1%	88.6%	6.2%	100.0%	3.1%
	80%以上 (n=336)	.6%	1.5%	3.0%	89.0%	6.0%	100.0%	2.1%

【補録図表 3-4 業種別 過去3年間の制度利用状況】

		制度あり+利 用者あり	制度あり+利 用者なし	無回答	合計
一時的な短時間正社員	全体(n=556)	68.9%	22.7%	8.5%	100.0%
	製造業(n=111)	60.4%	36.0%	3.6%	100.0%
	卸売・小売業(n=141)	70.2%	16.3%	13.5%	100.0%
	宿泊業・飲食業(n=24)	70.8%	8.3%	20.8%	100.0%
	医療・福祉(n=68)	75.0%	19.1%	5.9%	100.0%
	情報通信業、運輸業、郵便業(n=38)	76.3%	15.8%	7.9%	100.0%
	金融業、保険業、不動産業、物品業(n=20)	80.0%	10.0%	10.0%	100.0%
	生活関連サービス、娯楽業、複合サービス業(n=20)	55.0%	30.0%	15.0%	100.0%
	学術研究、専門・技術サービス、サービス業(n=95)	69.5%	24.2%	6.3%	100.0%
	その他(n=39)	69.2%	28.2%	2.6%	100.0%
恒常的な短時間正社員	全体(n=190)	80.5%	12.6%	6.8%	100.0%
	製造業(n=35)	85.7%	8.6%	5.7%	100.0%
	卸売・小売業(n=41)	75.6%	17.1%	7.3%	100.0%
	宿泊業・飲食業(n=12)	83.3%	16.7%	.0%	100.0%
	医療・福祉(n=26)	80.8%	15.4%	3.8%	100.0%
	情報通信業、運輸業、郵便業(n=9)	88.9%	.0%	11.1%	100.0%
	金融業、保険業、不動産業、物品業(n=6)	100.0%	.0%	.0%	100.0%
	生活関連サービス、娯楽業、複合サービス業(n=8)	87.5%	.0%	12.5%	100.0%
	学術研究、専門・技術サービス、サービス業(n=37)	81.1%	5.4%	13.5%	100.0%
	その他(n=16)	62.5%	37.5%	.0%	100.0%
パートタイマー短時間正社員	全体(n= 54)	77.8%	13.0%	9.3%	100.0%
		42	7	5	54
	製造業(n=11)	72.7%	9.1%	18.2%	100.0%
		8	1	2	11
	卸売・小売業(n=4)	75.0%	25.0%	.0%	100.0%
		3	1	0	4
	宿泊業・飲食業(n=2)	100.0%	.0%	.0%	100.0%
		2	0	0	2
	医療・福祉(n=9)	77.8%	22.2%	.0%	100.0%
		7	2	0	9
	情報通信業、運輸業、郵便業(n=4)	100.0%	.0%	.0%	100.0%
		4	0	0	4
	金融業、保険業、不動産業、物品業(n=3)	100.0%	.0%	.0%	100.0%
		3	0	0	3
	生活関連サービス、娯楽業、複合サービス業(n=3)	66.7%	.0%	33.3%	100.0%
		2	0	1	3
	学術研究、専門・技術サービス、サービス業(n=14)	78.6%	7.1%	14.3%	100.0%
		11	1	2	14
	その他(n=4)	50.0%	50.0%	.0%	100.0%
		2	2	0	4

【補録図表 3-5 女性正社員比率別 過去3年間の制度利用状況】

		制度あり+利用者あり	制度あり+利用者なし	無回答	合計
一時的な短時間正社員	全体 (n=510)	69.4%	23.5%	7.1%	100.0%
		354	120	36	510
	女性社員はいない (0%) (n=2)	50.0%	50.0%	.0%	100.0%
		1	1	0	2
	10%未満 (n=69)	56.5%	37.7%	5.8%	100.0%
		39	26	4	69
	10%以上 20%未満 (n=114)	64.0%	28.9%	7.0%	100.0%
		73	33	8	114
	20%以上 30%未満 (n=90)	73.3%	20.0%	6.7%	100.0%
		66	18	6	90
恒常的な短時間正社員	全体 (n=186)	71.3%	21.8%	6.9%	100.0%
		72	22	7	101
	30%以上 50%未満 (n=101)	76.9%	14.9%	8.2%	100.0%
		103	20	11	134
	50%以上 (n=134)	80.6%	12.9%	6.5%	100.0%
		150	24	12	186
	女性社員はいない (0%) (n=2)	50.0%	50.0%	.0%	100.0%
		1	1	0	2
	10%未満 (n=19)	89.5%	10.5%	.0%	100.0%
		17	2	0	19
パートタイム短時間正社員	10%以上 20%未満 (n=37)	70.3%	16.2%	13.5%	100.0%
		26	6	5	37
	20%以上 30%未満 (n=29)	89.7%	6.9%	3.4%	100.0%
		26	2	1	29
	30%以上 50%未満 (n=38)	78.9%	15.8%	5.3%	100.0%
		30	6	2	38
	50%以上 (n=61)	82.0%	11.5%	6.6%	100.0%
		50	7	4	61
	全体 (n=50)	76.0%	14.0%	10.0%	100.0%
		38	7	5	50
パートタイム短時間正社員	10%未満 (n=3)	100.0%	.0%	.0%	100.0%
		3	0	0	3
	10%以上 20%未満 (n=8)	75.0%	.0%	25.0%	100.0%
		6	0	2	8
	20%以上 30%未満 (n=7)	85.7%	14.3%	.0%	100.0%
		6	1	0	7
	30%以上 50%未満 (n=17)	70.6%	17.6%	11.8%	100.0%
		12	3	2	17
	50%以上 (n=15)	73.3%	20.0%	6.7%	100.0%
		11	3	1	15

第 4 章

短時間正社員制度導入企業の人事戦略

第4章 短時間正社員制度導入企業の人事戦略

4.1 課題と構成

本章は、短時間正社員制度の導入がどのような人事戦略と整合的であるかを明らかにすることを目的とする。短時間正社員制度導入の規定要因を人事戦略からとらえる理由は、企業が将来的に自社に必要となる人材像を設定した上で、その人材を採用・育成・活用するために人事制度を導入すると考えるためである。これを明らかにすることは、本稿第1章の1.4.2で記した課題1を解明することになる。また、両立支援策を導入する企業の分析については松原〔2008〕があるが、短時間正社員に焦点を絞った先行研究はない点からも、本章において短時間正社員制度導入企業の分析を行うことは意義がある。

本章では以下の構成で、短時間正社員制度の導入を規定する人事戦略を明らかにする。次の第2節では本分析における仮説を設定し、続く第3節では短時間正社員制度を導入する企業の人事戦略を概観する。第4節では、短時間正社員制度導入企業の要因を計量分析するための枠組みを示し、第5節でその分析結果を明らかにする。なお、計量分析についてはパートタイマー短時間正社員は導入企業が少ないため分析から外し、正社員ルートの短時間正社員制度導入企業に対してのみ行う。第6節では、パートタイマールートの制度導入企業についてクロス集計結果に基づいて分析し、最後に第7節で本章の議論をまとめる。

4.2 仮説の設定

短時間正社員制度を導入する企業の人事戦略について分析したわが国における先行研究はない。海外の先行研究では、企業のワーク・ファミリー施策を対象にした *Paul Osterman*〔1995〕がある。同研究は、①従業員のワーク・ファミリー問題（遅刻、欠勤などの増加）への対応仮説、②内部労働市場の形成仮説、③従業員のモラルやコミットメント¹の醸成仮説を設定し、③が有意であることを明らかにしている²。国内の先行研究では、松原〔2008〕が *Osterman*〔1995〕の分析の枠組みを活用して、わが国企業の両立支援策を対象に（a）内部労働市場形成仮説、（b）女性積極活用仮説、（c）コミットメント促進仮説、（d）成果主義推進仮説、の4つ仮説を検証している。その結果、（a）内部労働市場形成仮説、（b）女性積極活用仮説、（c）コミットメント促進仮説の3仮説が有意であり、

¹ *Osterman* は、「コミットメント」を、「従業員が積極的に事業や業務に従事し、彼らのアイディアや知識を提供する態度」と定義した。

² 推定に使用されたデータは、1992年に実施された875の事業所に対する「全国事業所調査」で、従業員50人以上の民間企業の事業所の人事労務担当者またはラインマネジャーを対象に職場組織に関してたずねたものである（回収率65.5%）。*Osterman* は、従属変数を「各事業所が導入している施策の合計数」とし、独立変数に、ワーク・ファミリー問題に関するものとして「遅刻」、「欠勤」、職場のパフォーマンスに関する変数として「採用困難」、「転勤拒否」、「転職・離職」、内部労働市場に関連する変数として「先任権」、「コミットメント重視の戦略の有無」、「年功制重視策の有無」、「人事部の有無」、「従業員の裁量権の有無」、「問題解決部門の有無」、「TQMの有無」を用いている。また、コントロール変数には、「設立年数」、「事業所規模」、「企業規模」、「福利厚生制度の内容」、「労働組合の有無」、「業種」、「賃金水準」を用いている。

特に人材確保と業務効率の向上を目的に両立支援策に積極的に取り組む企業は、(a) 内部労働市場形成仮説のうち「従業員のキャリア開発を重視」する人事戦略、(b) 女性積極活用仮説の「女性の能力発揮」と「男女賃金格差の是正」の人事戦略の推進を重視することを明らかにしている。

これまでも述べてきたとおり、わが国の短時間正社員制度は、育児・介護事由への適用が多く、両立支援策の一部を担うことから、先行研究の結果は本分析における仮説の設定にも有効であると考えられる。したがって、本分析における「短時間正社員制度を導入する企業はどのような人事戦略を重視するのか」に関する仮説は以下のとおりとする。

仮説 1：女性社員の能力発揮を重視する企業で短時間正社員制度を導入する

仮説 2：社員の能力開発支援を重視する企業で短時間正社員制度を導入する

仮説 1 については、松原〔2008〕と同様に、女性の能力発揮を期待する企業では、出産・育児・介護などに直面する女性の継続就労を支援するために同制度を積極的に導入していると考えられる。仮説 2 については、*Osterman*〔1995〕および松原〔2008〕と同様に、内部労働市場の形成を重視する企業、つまり社員の能力開発を積極的に支援する企業では社員の定着を促進し、能力を活かす場を社員に提供するために同制度を積極的に導入すると考えられる³。

さらに、パートタイムルートについては、上記の 2 つの仮説に加え、以下の仮説を設定する。

仮説 3：正社員以外の従業員の戦力化とそれに伴う処遇の均衡化を図る企業では短時間正社員制度を導入する

連合総合生活開発研究所〔2003〕ではパートタイマーなどの短時間勤務者の仕事内容が正社員と同じであるほど正社員と短時間勤務者の均衡を配慮する企業が増加することが、ニッセイ基礎研究所〔2005〕ではフリーター等正社員以外の社員から優秀な人材を確保し定着を図る企業ほどフルタイム正社員への円滑な移行を可能にする人事制度を整備することが指摘されている。これらの先行研究を参考にすると、質的基幹化したパートタイマー等の正社員以外の従業員の活用に積極的な企業ほど、フルタイム正社員への円滑な移行を図るための一つの人事管理制度として短時間正社員制度を導入すると考えられる。

4.3 短時間正社員制度導入企業における人事戦略の概況

計量分析を行う前に各タイプの短時間正社員を雇用する企業が重視している人事戦略の概況を見ておく。使用するデータは、アイデム調査〔2009a〕であり、後述する計量分析でも同データを用いる。同データについては第 3 章でも説明したが、本章でも改めてポイントのみ紹介する。本データは㈱アイデムの顧客企業および関連企業の 2986 社を対象に、同

³ 企業が従業員と長期的雇用関係を持ち、内部労働市場を形成することの効率的については *Paul Milgrom and John Roberts*〔2002〕の第 11 章「内部労働市場、職務配置、昇進」を参照願いたい。

社の営業マンによる留め置き法で行ったアンケート調査に基づくものである（回収数 2811 件、回収率 94.1%）。収集されたデータは、同社の顧客の構成を反映して東京都、大阪府とその近県ならびに太平洋側の各県に立地する卸売・小売業およびその他サービス業の中小企業が中心である。

まず、一時的な短時間正社員制度の導入企業からみる。同タイプでは、「従業員を長期雇用すること」が 92.8%、「従業員の能力開発を支援し一人当たりの生産性を向上させること」が 92.4%、「業務の効率化を推進すること」が 91.8%と 9 割を超えている。次いで、「『仕事の成果』により従業員を評価すること」が 84.8%、「長時間労働を抑制すること」が 78.7%、「女性が能力発揮できるようにすること」が 74.7%と続く。恒常的な短時間正社員制度やパートタイマー短時間正社員制度についても、一時的な短時間正社員制度に比べて割合は若干低くなるが、同様の傾向がみられる。各タイプとも重視する人事戦略はほぼ同じである。

しかし、3 タイプを比較すると、一時的な短時間正社員企業は、「従業員のキャリア・ライフビジョンの実現を支援すること」（一時的な短時間正社員導入企業 63.0%、恒常的な短時間正社員制度導入企業 58.8%、パートタイマー短時間正社員制度導入企業 52.8%）、「有給休暇の取得を促進すること」（同 52.8%、47.7%、47.2%）、「正社員と正社員以外の従業員について処遇のバランスを図ること」（同 50.0%、46.0%、41.2%）を他のタイプに比べて重視する傾向がある。一方、パートタイマー短時間正社員企業では「正社員以外の従業員の戦力化を図ること」（同 62.2%、61.3%、69.8%）、「権限の委譲を推進すること」（同 50.5%、48.4%、56.6%）を重視する企業が多い。

なお、未導入企業では「従業員を長期雇用する」を重視する企業が 89.2%と最も多く、次いで「業務の効率化を推進すること」が 89.1%、「従業員の能力開発を支援し一人当たりの生産性を向上させること」が 87.1%と続くが、いずれの人事戦略も短時間正社員制度導入企業に比べて重視する割合が低い。

図表 4-1 タイプ別重視している人事戦略（%：「重視している」＋「やや重視している」）

		①従業員を長期雇用すること	②従業員の能力開発を支援し一人当たりの生産性を向上させること	③従業員のキャリア・ライフビジョンの実現を支援すること	④従業員の仕事と生活の両立のため多様な働き方ができるようにすること	⑤女性が能力発揮できるようにすること	⑥高齢者が能力発揮できるようにすること	⑦「仕事の成果」により従業員を評価すること
一時的な短時間正社員	%	92.8	92.4	63.0	57.7	74.7	57.5	84.8
	n	552	552	549	549	554	550	554
恒常的な短時間正社員	%	93.3	90.7	58.8	55.4	72.5	57.8	76.8
	n	193	194	194	193	193	192	194
パートタイマー短時間正社員	%	94.3	92.5	52.8	58.5	77.4	60.4	71.7
	n	53	53	53	53	53	53	53
未導入企業	%	89.2	87.1	50.4	37.0	61.9	44.9	76.0
	n	2090	2093	2067	2080	2085	2077	2084

		⑧業務の効率化を推進すること	⑨権限の委譲を推進すること	⑩長時間労働を抑制すること	⑪有給休暇の取得を促進すること	⑫正社員以外の従業員の戦力化を図ること	⑬正社員と正社員以外の従業員について処遇のバランスをとる
一時的な短時間正社員	%	91.8	50.5	78.7	52.8	62.2	50.0
	n	552	549	553	553	550	546
恒常的な短時間正社員	%	85.5	48.4	73.6	47.7	61.3	46.0
	n	193	192	193	193	191	187
パートタイマー短時間正社員	%	94.3	56.6	69.8	47.2	69.8	41.2
	n	53	53	53	53	53	53
未導入企業	%	89.1	44.2	63.9	33.3	58.8	41.6
	n	2082	2056	2074	2074	2071	2058

4.4 分析における変数について

4.4.1 被説明変数

調査では、3つのタイプの短時間正社員制度の導入の有無をたずねている。「(制度)あり」または「制度はないが運用している」と回答した企業を「1」、それ以外の制度もなく運用もしていない企業を「0」とする被説明変数を作成し、プロビット分析を行う。なお、分析に用いた変数の記述統計量は補論の補録図表 4-1 にまとめている。

4.4.2 説明変数

説明変数には、以下 1～13 の人事戦略について、「重視している/やや重視している/どちらともいえない/あまり重視していない/重視していない」の 5 段階でたずねた設問を用いる。

1. 従業員を長期雇用すること
2. 従業員の能力開発を支援し、1人当たりの生産性を向上させること
3. 従業員のキャリア・ライフビジョンの実現を支援すること
4. 従業員が仕事と生活の両立のため、多様な働き方ができるようにすること
5. 女性が能力発揮できるようにすること
6. 高年齢者が能力発揮できるようにすること
7. 「労働時間」でなく「仕事の成果」により従業員を評価すること
8. 業務の効率化を推進すること
9. 権限の委譲を推進すること
10. 長時間労働を抑制すること
11. 有給休暇の取得を促進すること
12. 正社員以外の従業員の戦力化を図ること
13. 正社員と正社員以外の従業員について、処遇のバランスをとること

この 13 項目について因子分析を行い、変数の背後に潜む共通要因を取り出したところ、3つの因子が抽出された(図表 4-2)。因子の数は固有値 1 以上を基準に決定し、因子負荷量の絶対値 0.5 以上を示した項目を対象に各因子を解釈した。因子 1 に対しては「④従業員が仕事と生活の両立のため、多様な働き方ができるようにすること」と「⑤女性が能力発揮できるようにすること」が 0.5 以上の負荷量を示している。この因子は、働き方を多様化することで社員の仕事と生活の両立を支援しながら、主に仕事と生活の両立が難しい女性社員の継続就労を支援する方針を示すものと考えられる。この因子は仮説 1 に対応する因子であり、「女性社員の能力発揮を中心とする社員の仕事と生活の両立のための多様な働き方支援」因子と名付ける。

因子 2 に対しては「②従業員の能力開発を支援し 1 人当たりの生産性を向上させること」と「⑧業務の効率化を推進すること」が大きな負荷量を示している。これらは、社員一人

一人の知識・スキルを向上させることにより生産性をあげ、業務の効率化を図る方針を示すものと考えられる。したがって因子 2 は仮説 2 に対応する因子ととらえることができ「能力支援による生産性向上」因子と名付ける。

因子 3 に対しては「⑫正社員以外の従業員の戦力化を図ること」と「⑬正社員と正社員以外の従業員について、処遇のバランスをとること」が大きな負荷量を示している。同因子は仮説 3 に対応する因子であり、「正社員以外の従業員の活用と人事管理の見直し」因子と名付ける。

図表 4-2 バリマックス回転後の因子パターン

	因子 1	因子 2	因子 3
①従業員を長期雇用すること	.105	.235	.038
②従業員の能力開発を支援し一人当たりの生産性を向上させること	.121	.537	.020
③従業員のキャリア・ライフビジョンの実現を支援すること	.411	.336	.079
④従業員が仕事と生活の両立のため、多様な働き方ができるようにすること	.640	.128	.090
⑤女性が能力発揮できるようにすること	.568	.127	.194
⑥高年齢者が能力発揮できるようにすること	.402	.057	.215
⑦「労働時間」でなく「仕事の成果」により従業員を評価すること	.093	.454	.106
⑧業務の効率化を推進すること	.012	.527	.141
⑨権限の委譲を推進すること	.260	.389	.270
⑩長時間労働を抑制すること	.204	.343	.285
⑪有給休暇の取得を促進すること	.387	.219	.263
⑫正社員以外の従業員の戦力化を図ること	.156	.114	.572
⑬正社員と正社員以外の従業員について処遇のバランスをとること	.231	.141	.616

4.4.3 統制変数

短時間正社員制度の導入に影響を与える変数として、「業種」、「企業規模」、「女性正社員比率」、「正社員の平均年齢」、「労働組合」が考えられる。

多くの先行研究では、両立支援制度を初めとする各種の人事管理制度の導入が企業規模と正の関係にあることが指摘されている。労働組合については、労働組合が社員のニーズに応じて制度導入に積極的に関わると考えられる。女性比率については、女性社員数が多い企業で両立支援策を導入する傾向があることが指摘されている。池田〔2010〕は共働き家庭や未婚男性の増加に伴い介護の家族問題に直面する壮年期の男性が増加すること等から、男女に関わらず正社員の平均年齢が上がると仕事と介護の両立問題が人事管理上の喫緊の課題になることを指摘している。

これらを勘案すると、本分析においても前述の 5 項目を統制変数として加味することが妥当であろう。なお、正社員の平均年齢は男女別に調べているため、それぞれの平均年齢を異なるモデル式に投入して分析することとする。

4.5 推定結果

図表 4-3 と 4-4 は、一時的な短時間正社員制度と恒常的な短時間正社員制度のそれぞれについて分析した結果を示している。

一時的な短時間正社員制度の導入企業については、統制変数の一つに男性社員の平均年齢を投入しているモデル(1)と、女性社員の平均年齢を投入しているモデル(2)に大きな違いが見られないことから、両者を合わせてみることにする。まず、人事戦略因子 1「女性社員の能力発揮を中心とする社員の仕事と生活の両立のための多様な働き方支援」が正に 1%水準で有意であり、同人事戦略を重視している企業は重視していない企業よりも一時的な短時間正社員制度を導入する割合が 12~13%程度高い。人事戦略因子 2 の「社員の能力開発支援による生産性向上」についても正に 5%水準で有意であり、同戦略を重視している企業は重視していない企業よりも一時的な短時間正社員制度を導入している割合が 5.5%高い。一方、人事戦略因子 3「正社員以外の従業員の活用と人事管理の見直し」は負で有意であり、同戦略を重視していない企業の方が一時的な短時間正社員制度を導入する割合が 5%弱高い。その他の変数については、業種に関連する変数では「宿泊業・飲食業」と「生活関連サービス、娯楽業、複合サービス業」が負で有意、企業規模に関する変数では規模が大きい企業ほど、労働組合がある企業ほど一時的な短時間正社員制度を導入する傾向がある。正社員の平均年齢については、男女とも平均年齢の低い企業で同制度を導入している。なお、女性正社員比率についてはいずれも有意ではなかった(図表 4-3 参照)。

恒常的な短時間正社員制度導入企業については、人事戦略因子 1「女性社員の能力発揮を中心とする社員の仕事と生活の両立のための多様な働き方支援」が正に 1%水準で有意であり、同人事戦略を重視している企業は重視していない企業よりも恒常的な短時間正社員制度を導入する割合が 11~12%弱高い。人事戦略因子 3「正社員以外の従業員の活用と人事管理の見直し」については負で有意となり、同戦略を重視していない企業の方が恒常的な短時間正社員制度を導入する割合が 4.5%高い。なお、人事戦略因子 2 の「社員の能力開発支援による生産性向上」は有意ではなかった。その他の変数については、業種に関する変数では、モデル 4-4-(2)で「学術研究、専門・技術サービス、サービス業」が負で 10%水準で有意となっている。企業規模に関する変数では「1000 人~4999 人」が正で有意となった。また、女性正社員比率ではモデル 4-4-(1)の「50%以上」のみが正で 10%水準で有意となっていることから、全体的にみると女性正社員比率と恒常的な短時間正社員制度の導入との関係は強くない(図表 4-4 参照)。

以上の結果から、正社員ルートの短時間正社員制度では、仮説 1 の「女性社員の能力発揮を重視する企業で短時間正社員制度を導入する」が支持された。また、仮説 2 の「社員の能力開発支援を重視する企業で短時間正社員制度を導入する」については、一時的な短時間正社員制度では支持されたが、恒常的な短時間正社員制度では支持されなかった。同じ正社員ルートでも、恒常的な短時間正社員制度は、女性社員の能力を発揮させるための多様な働き方の一つとして企業が導入していると考えられる。それに対し、一時的な短時間正社員制度は、女性の能力発揮にとどまらず、社員の能力開発を支援し、それによって業務効率化を図るための施策として導入されていると考えられる。

なお、補論では、3 つの人事戦略因子を一つずつ投入した場合のプロビット分析の結果

(補録図表 4-2-①～同 4-3-②) と、13 の人事戦略と短時間正社員制度の導入の有無との関係を見たプロビット分析の結果を示してある(補録図表 4-4～4-7-②)。合わせて参照願いたい。

図表 4-3 一時的な短時間正社員制度導入企業における人事戦略に関するプロビット分析

【被説明変数：制度あり＝1】	4-3-(1)			4-3-(2)		
	※統制変数：男性社員の平均年齢			※統制変数：女性社員の平均年齢		
	推定値	標準誤差		推定値	標準誤差	
人事戦略因子1_女性社員の能力発揮を中心とする社員の仕事と生活の両立のための多様な働き方支援	.120	.023	***	.129	.023	***
人事戦略因子2_能力支援による生産性向上	.055	.029	**	.050	.029	**
人事戦略因子3_正社員以外の従業員の活用と人事管理の見直し	-.047	.021	**	-.049	.021	***
【業種】(基準＝製造業)						
卸売・小売業	-.107	.099		-.108	.100	
宿泊業・飲食業	-.321	.172	**	-.351	.175	**
医療・福祉	.086	.144		.079	.144	
情報通信業、運輸業・郵便業	-.057	.151		-.049	.152	
金融・保険業、不動産業・物品業	-.095	.200		-.009	.199	
生活関連サービス、娯楽業、複合サービス業	-.325	.202	*	-.371	.201	**
学術研究、専門・技術サービス、サービス業	-.096	.104		-.140	.105	*
その他	-.048	.131		-.077	.133	
【企業規模】(基準＝29人以下)						
30人～99人	.017	.111		.023	.111	
100人～299人	.183	.106	**	.220	.106	**
300人～999人	.373	.114	***	.371	.114	***
1000人～4999人	.635	.132	***	.716	.133	***
5000人以上	.813	.207	***	.793	.216	***
【女性正社員比率】(基準＝0%)						
女性正社員比率 10%未満	.101	.211		.002	.296	
女性正社員比率 10%以上 20%未満	.198	.206		.103	.292	
女性正社員比率 20%以上 30%未満	.175	.208		.020	.293	
女性正社員比率 30%以上 50%未満	.226	.205		.182	.291	
女性正社員比率 50%以上	.213	.208		.133	.291	
正社員平均年齢(男性)	-.025	.006	***			
正社員平均年齢(女性)				-.023	.005	***
労働組合(有＝1)	.327	.085	***	.257	.085	***
定数項	-1.303	.387	***	-1.331	.424	***
n	2091			2041		
χ^2	1932.257	2067		1908.417	2017	

(注)*:10%水準で有意、**:5%水準で有意、***:1%水準で有意

図表 4-4 恒常的な短時間正社員制度導入企業における人事戦略に関するプロビット分析

【被説明変数：制度あり＝1】	4-4-(1)男性社員の平均年齢			4-4-(2)女性社員の平均年齢		
	推定値	標準誤差		推定値	標準誤差	
人事戦略因子1_女性社員の能力発揮を中心とする社員の仕事と生活の両立のための多様な働き方支援	.117	.029	***	.110	.030	***
人事戦略因子2_能力支援による生産性向上	-.022	.035		-.033	.035	
人事戦略因子3_正社員以外の従業員の活用と人事管理の見直し	-.045	.026	**	-.046	.026	**
【業種】(基準＝製造業)						
卸売・小売業	-.050	.127		-.094	.127	
宿泊業・飲食業	-.174	.221		-.221	.223	
医療・福祉	.000	.173		-.069	.171	
情報通信業、運輸業・郵便業	-.139	.210		-.151	.210	
金融・保険業、不動産業・物品業	-.138	.262		-.328	.284	
生活関連サービス、娯楽業、複合サービス業	.029	.227		-.125	.232	
学術研究、専門・技術サービス、サービス業	-.105	.131		-.180	.131	*
その他	-.089	.165		-.169	.168	
【企業規模】(基準＝29人以下)						
30人～99人	.003	.128		.036	.129	
100人～299人	-.157	.131		-.117	.132	
300人～999人	.094	.140		.128	.140	
1000人～4999人	.256	.167	*	.276	.170	*
5000人以上	.265	.275		.281	.286	
【女性正社員比率】(基準＝0%)						
女性正社員比率10%未満	.033	.270		-.189	.358	
女性正社員比率10%以上20%未満	.196	.257		-.015	.348	
女性正社員比率20%以上30%未満	.091	.261		-.100	.350	
女性正社員比率30%以上50%未満	.203	.254		.013	.345	
女性正社員比率50%以上	.331	.254	*	.108	.342	
正社員平均年齢(男性)	.006	.007				
正社員平均年齢(女性)				.005	.006	
労働組合(有＝1)	-.020	.115		.017	.115	
定数項	-2.129	.476	***	-1.703	.505	***
2083				2032		
n						
χ^2	2224.721	2059		2131.228	2008	

(注)*:10%水準で有意、**:5%水準で有意、***:1%水準で有意

4.6 パートタイマー短時間正社員制度導入企業の人事戦略

パートタイマー短時間正社員制度を導入している企業の人事戦略については、制度の導入企業数が55社と少ないため、クロス集計に基づいて導入の有無と人事戦略の関係を探ると同時に、導入企業が重視する人事戦略が経営特性によってどのように異なるかを考察することとする。

図表4-5は、パートタイマー短時間正社員制度を導入する企業が何の人事戦略と整合的であるかを見たものである。制度導入企業では、人事戦略因子1「女性社員の能力発揮を中心とする社員の仕事と生活の両立のための多様な働き方支援」が56.6%であり、「制度なし」よりも21.8%多い。それに対して人事戦略因子2の「能力支援による生産性向上」は「制度あり」が100.0%、「制度なし」が95.8%、人事戦略3「正社員以外の従業員の活用と人事管理の見直し」については、「制度あり」が37.7%、「制度なし」が35.6%であり、両人事戦略因子とも制度の有無による差異は見られない。

以上の結果から、パートタイムルート短時間正社員制度導入企業では、仮説1「女性社員の能力発揮を重視する企業で短時間正社員制度を導入する」が支持され、仮説2と仮説3については制度の有無による違いがないことから支持されないといえる。

図表 4-5 パートタイマー短時間正社員制度導入企業における人事戦略

		【人事戦略因子1】 女性社員の能力発揮を中心とする社員の仕事と生活の両立のための多様な働き方支援	【人事戦略因子2】 能力支援による生産性向上	【人事戦略因子3】 正社員以外の従業員の活用と人事管理の見直し
制度あり (運用含む)	%	56.6%	100.0%	37.7%
	n	53	53	53
制度なし	%	34.8%	95.8%	35.6%
	n	2539	2545	2517

次に、パートタイマー短時間正社員制度導入企業の中で、どのような経営特性のある企業がどの人事戦略因子と整合的であるかを見てみる（図表4-6参照）。

人事戦略因子1については、「金融業、保険業、不動産業、物品業」が66.7%で最も高く、「学術研究、専門・技術サービス」（64.3%）、「医療・福祉」（62.5%）が続く。人事戦略因子2では、業種による違いがない。人事戦略因子3については、「卸売・小売業」、「学術研究、専門・技術サービス、サービス業」が50.0%と、他の業種に比べて高くなっている。

全従業員規模別では、人事戦略因子1、人事戦略因子3の両者とも「1000人以上」（人事戦略因子1:100.0%、人事戦略因子3:60.0%）の大規模企業で重視する傾向があるが、どの人事戦略因子も企業規模と有意な関係があるとはいえない。

パートタイマー比率については、人事戦略因子1は「20%未満」が76.9%で最も高いが「20%～60%未満」が46.7%、「60%以上」が52.6%であることからパートタイマー比率と同人事戦略因子が有意な関係にあるとはいえない。人事戦略因子3については、「20%

未満」が 30.8%であるのに対して「20%～60%未満」が 46.7%、「60%以上」が 47.4%であることから、パートタイマー比率が高い企業ほど正社員以外の従業員の活用とその人事管理の見直しに積極的である。

「仕事内容や責任が正社員と同じパートタイマーの割合」別でみると、人事戦略因子 1 は「50%以下」で 73.7%と高いが、「50%以上」が 57.1%、「正社員と同じ仕事をするパートタイマーはいない」が 42.9%であることから有意な傾向が見られない。人事戦略因子 3 については、「正社員と同じ仕事をするパートタイマーはいない」が 47.6%と最も高く、正社員と同じ仕事をするパートタイマーの比率が高まるほどその割合は低下する。つまり、基幹的業務を担うパートタイマーが少ない企業でパートタイマーの戦力化を図りそれに伴って人事制度を見直す傾向があると考えられる。

「仕事内容や責任の 8 割が正社員と同じであるパートタイマーの割合」別では、人事戦略因子 1 については、仕事内容や責任の 8 割が正社員と同じパートタイマーはいない企業が 43.8%にとどまるが、同割合が高まるにつれ（「50%以下」で 64.0%、「50%以上」で 66.7%）比率が高くなる。一方、人事戦略因子 3 については、「正社員と仕事の 8 割以上が同じパートはいない」が 43.8%、「50%以下」が 32.0%、「50%以上」が 50.0%となっており有意な傾向が見られない。

以上の結果から、パートタイマールートの短時間正社員導入企業では、人事戦略因子 1 は「金融業、保険業、不動産業、物品業」、「学術研究、専門・技術サービス」、「医療・福祉」、人事戦略因子 3 は、「卸売・小売業」、「学術研究、専門・技術サービス、サービス業」で整合的である。企業規模については、3 つの人事戦略因子とも関係性はないが、パートタイマー比率では人事戦略因子 3 がパートタイマー比率が高いほど同戦略を重視する傾向がみられる。また、「仕事内容や責任の 8 割以上が正社員と同じパートの割合」が高い企業が人事戦略因子 1 と、「仕事内容や責任が正社員と同じパートの割合」が低い企業が人事戦略因子 3 と整合的であることが明らかになった。つまり、正社員との職域が重複するパートタイマーの比率が高い企業では、パートタイマーの多くが女性であることから、彼女らの能力をさらに発揮させる機会を提供する人事戦略を推進し、正社員との職域が分離しており基幹的業務を担うパートタイマーが少ない企業ではこれからパートタイマーの戦力化を図る必要があると認識し、その戦力化を推進する傾向があるといえる。

図表 4-6 「パートタイマー短時間正社員制度あり」の企業における、
戦略と企業属性の関連性について

			【人事戦略因子1】 女性社員の能力発揮 を中心とする社員の 仕事と生活の両立の ための多様な働き方 支援	【人事戦略因子2】 能力支援による生産 性向上	【人事戦略因子3】 正社員以外の従業員 の活用と人事管理の 見直し
業種	製造業 (n=10)	%	40.0%	100.0%	30.0%
		n	4	10	3
	卸売・小売業 (n=4)	%	25.0%	100.0%	50.0%
		n	1	4	2
	宿泊業・飲食業 (n=2)	%	50.0%	100.0%	.0%
		n	1	2	0
	医療・福祉 (n=8)	%	62.5%	100.0%	37.5%
		n	5	8	3
	情報通信業、運輸業、郵便業 (n=4)	%	50.0%	100.0%	.0%
		n	2	4	0
	金融業、保険業、不動産業、物 品業 (n=3)	%	66.7%	100.0%	33.3%
		n	2	3	1
	生活関連サービス、娯楽業、複 合サービス業 (n=3)	%	33.3%	100.0%	33.3%
		n	1	3	1
全従業員規模	99 人以下 (n=20)	%	60.0%	100.0%	45.0%
		n	12	20	9
	100 人～999 人 (n=22)	%	45.5%	100.0%	36.4%
		n	10	22	8
	1000 人以上 (n=5)	%	100.0%	100.0%	60.0%
		n	5	5	3
パートタイマー比 率	20%未満 (n=13)	%	76.9%	100.0%	30.8%
		n	10	13	4
	20%～60%未満 (n=15)	%	46.7%	100.0%	46.7%
		n	7	15	7
	60%以上 (n=19)	%	52.6%	100.0%	47.4%
		n	10	19	9
仕事内容や責任が 正社員と同じパート の割合	正社員と同じ仕事をするパート はいない (n=21)	%	42.9%	100.0%	47.6%
		n	9	21	10
	50%以下 (n=19)	%	73.7%	100.0%	31.6%
		n	14	19	6
	50%以上 (n=7)	%	57.1%	100.0%	28.6%
		n	4	7	2
仕事内容や責任の 8 割以上が正社員 と同じパートの割 合	正社員と仕事の 8 割以上が同じ パートはいない (n=16)	%	43.8%	100.0%	43.8%
		n	7	16	7
	50%以下 (n=25)	%	64.0%	100.0%	32.0%
		n	16	25	8
	50%以上 (n=6)	%	66.7%	100.0%	50.0%
		n	4	6	3

4.7 小括

本章では、どのような人事戦略を重視する企業が短時間正社員制度を導入しているかを明らかにすることを目的に、3つの仮説を立てて正社員ルートに対しては計量分析を、パートタイマールートに対してはクロス集計分析を用いて考察した。本章で明らかになった主なポイントは以下の通りである。

第一に、制度導入企業は全般的に、社員の長期雇用、社員の能力開発と生産性向上、業務効率化、仕事の成果に基づく評価の推進、長時間労働の是正、女性社員の能力発揮の人事戦略を重視している。その中であって、一時的な短時間正社員制度は、社員のキャリア・ライフビジョンの実現支援、有給休暇の取得促進、正社員と正社員以外の社員の処遇のバランスに、パートタイマー短時間正社員企業は、パートタイマーの戦力化や権限委譲の推進に取り組む企業が多い。

第二に、計量分析の結果、一時的な短時間正社員制度では、人事戦略因子1「女性社員の能力発揮を中心とする社員の仕事と生活の両立のための多様な働き方支援」と人事戦略因子2の「社員の能力開発支援による生産性向上」が正に有意となり、仮説1「女性社員の能力発揮を重視する企業で短時間正社員制度を導入する」と仮説2「社員の能力開発支援を重視する企業で短時間正社員制度を導入する」が支持される結果となった。一方、人事戦略因子3「正社員以外の従業員の活用と人事管理の見直し」は負に有意となったことから、仮説3「正社員以外の従業員の戦力化とそれに伴う処遇の均衡化を図る企業では短時間正社員制度を導入する」については支持されないことがわかった。これは、一時的な短時間正社員制度が正社員を対象とした制度であるとともに、女性社員を中心とした正社員の継続就労や戦力化を実現し、内部労働市場を充実するために活用されていると考えられる。

第三に、恒常的な短時間正社員制度については、人事戦略因子1「女性社員の能力発揮を中心とする社員の仕事と生活の両立のための多様な働き方支援」が正に有意となったが、他の人事戦略因子については有意な結果は得られなかった。つまり、同制度については、仮説1のみが支持されたといえる。前章までの考察を見ると、恒常的な短時間正社員制度は多様な人材が多様な勤務形態で活躍できるよう適用事由が幅広く整備される傾向があった。制度の適用期間が長いことから、能力開発よりも、何にもまして長く働ける（能力発揮できる）ことが重視されていると考えられる。一時的な短時間正社員制度と恒常的な短時間正社員制度は同じ正社員ルートであっても、適用期間の違いによって人事戦略の方針に違いが生じるといえる。

第四に、パートタイマー短時間正社員制度については、制度の有無による違いが明確であったのは人事戦略因子1のみであったことから仮説1「女性社員の能力発揮を重視する企業で短時間正社員制度を導入する」が支持された。

第五に、パートタイマー短時間正社員制度導入企業の経営特性と人事戦略因子の関係については、人事戦略要因1は「金融業、保険業、不動産業、物品業」、「学術研究、専門・技術サービス」、「医療・福祉」で、人事戦略因子3は「卸売・小売業」、「学術研究、専門・技術サービス、サービス業」で重視されていた。企業規模は、3つの人事戦略因子とも有意な関係はない。パートタイマー比率では、人事戦略因子3が正で有意であつ

た。さらに仕事内容や責任の 8 割が正社員と同じパートタイマーの割合は人事戦略因子 1 と正で有意な関係が、仕事内容や責任が正社員と同じパートタイマーの割合は人事戦略因子 3 と負で有意な関係にあることがわかった。正社員との職域が重複するパートタイマーの比率が高い企業は、パートタイマーとして働く女性が多いことを背景に彼女らの能力を発揮させる人事戦略を重視し、正社員とパートタイマーの職域が分離し基幹的業務を担うパートタイマーが少ない企業はこれからパートタイマーの戦力化を図る必要性を認識しその戦力化に取り組んでいると考えられる。

補 論

補録図表 4-1 短時間正社員制度導入企業の人事戦略の分析に使用した変数の記述統計量

	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
人事戦略因子1_女性社員の能力発揮を中心とする社員の仕事と生活の両立のための多様な働き方支援	2749	1	10	7.20	1.662
人事戦略因子2_能力開発支援による生産性向上	2755	2	10	8.78	1.329
人事戦略因子3_正社員以外の従業員の活用と人事管理の見直し	2729	1	10	7.00	1.756
製造業	2811	0	1	.20	.398
卸売・小売業	2811	0	1	.21	.407
宿泊業・飲食業	2811	0	1	.05	.215
医療・福祉	2811	0	1	.10	.303
情報通信業、運輸業・郵便業	2811	0	1	.06	.233
金融・保険業、不動産業・物品業	2811	0	1	.03	.171
生活関連サービス、娯楽業、複合サービス業	2811	0	1	.04	.184
学術研究、専門・技術サービス、サービス業	2811	0	1	.20	.401
その他	2811	0	1	.09	.285
【全従業員数】29人以下	2811	0	1	.13	.334
【全従業員数】30人~99人	2811	0	1	.21	.408
【全従業員数】100人~299人	2811	0	1	.24	.429
【全従業員数】300人~999人	2811	0	1	.17	.374
【全従業員数】1000人~4999人	2811	0	1	.09	.290
【全従業員数】5000人以上	2811	0	1	.02	.151
女性正社員はいない(0%)	2811	0	1	.02	.132
女性正社員比率 10%未満	2811	0	1	.13	.335
女性正社員比率 10%以上 20%未満	2811	0	1	.18	.381
女性正社員比率 20%以上 30%未満	2811	0	1	.15	.361
女性正社員比率 30%以上 50%未満	2811	0	1	.18	.380
女性正社員比率 50%以上	2811	0	1	.23	.420
労働組合	2682	0	1	.21	.404
正社員平均年齢(男性)	2256	18.00	65.00	38.4115	6.35163
正社員平均年齢(女性)	2197	.00	65.00	35.0414	7.66863

補録図表 4-2-① 一時的な短時間正社員制度導入企業における人事戦略

【被説明変数：制度あり＝1】

〔統制変数の一つが男性正社員の平均年齢〕

	補録図表 4-2- (1)		補録図表 4-2- (2)		補録図表 4-2- (3)	
	推定値	標準誤差	推定値	標準誤差	推定値	標準誤差
人事戦略因子 1_女性社員の能力発揮を中心とする社員の仕事と生活の両立のための多様な働き方支援	.108	.020 ***				
人事戦略因子 2_能力開発支援による生産性向上			.063	.025 ***		
人事戦略因子 3_正社員以外の従業員の活用と人事管理の見直し					.014	.019
卸売・小売業	-.060	.099	-.079	.098	-.019	.099
宿泊業・飲食業	-.210	.165	-.246	.166 *	-.229	.169 *
医療・福祉	.137	.142	.205	.142 *	.213	.143 *
情報通信業、運輸業・郵便業	-.027	.151	-.060	.151	.084	.150
金融・保険業、不動産業・物品業	-.021	.199	-.126	.202	-.067	.201
生活関連サービス、娯楽業、複合サービス業	.010	.189	-.044	.188	.051	.185
学術研究、専門・技術サービス、サービス業	-.039	.103	-.047	.102	-.017	.103
その他	.040	.130	-.002	.130	.000	.131
【全従業員数】30人~99人	.104	.110	.092	.110	.031	.110
【全従業員数】100人~299人	.215	.105 **	.199	.105 **	.178	.105 **
【全従業員数】300人~999人	.385	.113 ***	.371	.113 ***	.406	.112 ***
【全従業員数】1000人~4999人	.612	.130 ***	.648	.129 ***	.608	.130 ***
【全従業員数】5000人以上	.754	.203 ***	.825	.203 ***	.948	.207 ***
女性正社員比率 10%未満	-.118	.196	-.048	.198	-.187	.197
女性正社員比率 10%以上 20%未満	-.081	.190	-.017	.192	-.014	.191
女性正社員比率 20%以上 30%未満	-.039	.192	.058	.194	-.033	.193
女性正社員比率 30%以上 50%未満	-.012	.189	.071	.191	.053	.190
女性正社員比率 50%以上	-.050	.192	.044	.194	.011	.193
正社員平均年齢(男性)	-.022	.005 ***	-.016	.005 ***	-.015	.005 ***
労働組合(有=1)	.294	.084 ***	.321	.084 ***	.296	.084 ***
定数項	-1.020	.312 ***	-1.101	.364 ***	-.609	.303 **
n	2110		2113		2098	
χ^2	1948.732		1991.104		1994.751	

(注)*:10%水準で有意、**:5%水準で有意、***:1%水準で有意

補録図表 4-2-② 【被説明変数：制度あり＝1】

〔統制変数の一つが女性正社員の平均年齢〕

	補録図表 4-2- (4)		補録図表 4-2- (5)		補録図表 4-2- (6)	
	推定値	標準誤差	推定値	標準誤差	推定値	標準誤差
人事戦略因子 1_女性社員の能力発揮を中心とする社員の仕事と生活の両立のための多様な働き方支援	.108	.020 ***				
人事戦略因子 2_能力開発支援による生産性向上			.087	.026 ***		
人事戦略因子 3_正社員以外の従業員の活用と人事管理の見直し					.014	.019
卸売・小売業	-.120	.100	-.124	.099	-.026	.100
宿泊業・飲食業	-.379	.172 **	-.337	.171 **	-.309	.174 **
医療・福祉	.086	.143	.166	.142	.267	.143 **
情報通信業、運輸業・郵便業	.101	.150	-.059	.152	.095	.151
金融・保険業、不動産業・物品業	-.103	.202	-.180	.203	-.073	.203
生活関連サービス、娯楽業、複合サービス業	-.122	.191	-.235	.192	-.074	.189
学術研究、専門・技術サービス、サービス業	-.074	.103	-.103	.103	-.011	.104
その他	-.128	.134	-.106	.133	-.028	.133
【全従業員数】30人~99人	.079	.111	.014	.110	.077	.111
【全従業員数】100人~299人	.240	.105 **	.177	.105 **	.254	.106 ***
【全従業員数】300人~999人	.414	.113 ***	.367	.112 ***	.455	.113 ***
【全従業員数】1000人~4999人	.671	.131 ***	.606	.130 ***	.703	.133 ***
【全従業員数】5000人以上	.974	.214 ***	.886	.213 ***	1.116	.218 ***
女性正社員比率 10%未満	-.130	.289	-.193	.283	-.211	.289
女性正社員比率 10%以上 20%未満	.059	.284	-.023	.279	.001	.284
女性正社員比率 20%以上 30%未満	-.046	.285	-.078	.280	-.095	.286
女性正社員比率 30%以上 50%未満	.037	.283	.015	.278	.058	.283
女性正社員比率 50%以上	.034	.283	-.003	.278	.001	.284
正社員平均年齢(女性)	-.021	.005 ***	-.010	.005 **	-.013	.005 ***
労働組合(有=1)	.273	.084 ***	.320	.084 ***	.387	.084 ***
定数項	-1.105	.360 ***	-1.373	.404 ***	-.791	.349 **
n	2057		2060		2047	
χ^2	1896.520		1949.520		1947.662	

(注):10%水準で有意、**:5%水準で有意、***:1%水準で有意

補録図表 4-3-① 恒常的な短時間正社員制度導入企業における人事戦略

【被説明変数：制度あり＝1】

〔統制変数の一つが男性正社員の平均年齢〕

	補録図表 4-3- (1)			補録図表 4-3- (2)			補録図表 4-3- (3)		
	推定値	標準誤差		推定値	標準誤差		推定値	標準誤差	
人事戦略因子 1_女性社員の能力発揮を中心とする社員の仕事と生活の両立のための多様な働き方支援	.085	.026	***						
人事戦略因子 2_能力開発支援による生産性向上				.011	.031				
人事戦略因子 3_正社員以外の従業員の活用と人事管理の見直し							-.026	.024	
卸売・小売業	-.001	.128		-.003	.128		.001	.128	
宿泊業・飲食業	-.122	.216		-.056	.213		-.012	.213	
医療・福祉	.198	.171		.219	.170	*	.249	.171	*
情報通信業、運輸業・郵便業	-.124	.212		.026	.203		-.064	.209	
金融・保険業、不動産業・物品業	-.004	.260		-.167	.274		-.117	.267	
生活関連サービス、娯楽業、複合サービス業	.189	.223		.178	.220		.293	.213	*
学術研究、専門・技術サービス、サービス業	-.015	.132		.002	.131		.006	.131	
その他	.047	.163		.061	.162		.009	.165	
【全従業員数】30人～99人	.078	.128		.031	.127		.061	.128	
【全従業員数】100人～299人	-.096	.131		-.146	.130		-.115	.131	
【全従業員数】300人～999人	.103	.139		.060	.138		.112	.139	
【全従業員数】1000人～4999人	.222	.165	*	.180	.164		.187	.168	
【全従業員数】5000人以上	.117	.276		.151	.275		.134	.284	
女性正社員比率 10%未満	-.041	.251		-.062	.255		-.084	.262	
女性正社員比率 10%以上 20%未満	.008	.240		.095	.243		.133	.249	
女性正社員比率 20%以上 30%未満	-.034	.243		.049	.246		.065	.252	
女性正社員比率 30%以上 50%未満	.061	.236		.142	.240		.160	.245	
女性正社員比率 50%以上	.109	.238		.258	.241		.243	.247	
正社員平均年齢(男性)	-.002	.006		.003	.006		.002	.006	
労働組合(有=1)	.055	.113		.093	.112		.091	.112	
定数項	-2.073	.393	***	-1.804	.450	***	-1.510	.381	***
n	2100			2104			2087		
χ^2	2183.404			2185.443			2169.178		

(注)*:10%水準で有意、**:5%水準で有意、***:1%水準で有意

補録図表 4-3-② 【被説明変数：制度あり＝1】

〔統制変数の一つが女性正社員の平均年齢〕

	補録図表 4-3- (4)			補録図表 4-3- (5)			補録図表 4-3- (6)		
	推定値	標準誤差		推定値	標準誤差		推定値	標準誤差	
人事戦略因子 1_女性社員の能力発揮を中心とする社員の仕事と生活の両立のための多様な働き方支援	.062	.026	***	.015	.031		-.019	.024	
人事戦略因子 2_能力開発支援による生産性向上				.015	.031				
人事戦略因子 3_正社員以外の従業員の活用と人事管理の見直し							-.019	.024	
卸売・小売業	-.090	.128		-.060	.128		-.038	.128	
宿泊業・飲食業	-.144	.215		-.145	.215		-.095	.216	
医療・福祉	.159	.169		.095	.168		.182	.168	
情報通信業、運輸業・郵便業	-.161	.210		-.016	.203		-.086	.209	
金融・保険業、不動産業・物品業	-.248	.287		-.367	.298		-.280	.289	
生活関連サービス、娯楽業、複合サービス業	.083	.223		.053	.221		.114	.219	
学術研究、専門・技術サービス、サービス業	-.045	.130		-.067	.129		-.020	.130	
その他	.043	.160		-.022	.163		.010	.163	
【全従業員数】30人～99人	.071	.128		.054	.127		.069	.127	
【全従業員数】100人～299人	-.093	.130		-.126	.130		-.111	.130	
【全従業員数】300人～999人	.095	.139		.099	.138		.102	.139	
【全従業員数】1000人～4999人	.228	.166	*	.280	.164	**	.284	.167	**
【全従業員数】5000人以上	.097	.287		.327	.277		.240	.288	
女性正社員比率 10%未満	-.121	.343		-.283	.339		-.295	.341	
女性正社員比率 10%以上 20%未満	-.033	.335		-.083	.330		-.093	.332	
女性正社員比率 20%以上 30%未満	-.084	.336		-.147	.332		-.173	.334	
女性正社員比率 30%以上 50%未満	-.103	.332		-.069	.327		-.108	.329	
女性正社員比率 50%以上	-.019	.330		.076	.325		.012	.327	
正社員平均年齢(女性)	.000	.005		.004	.005		.004	.005	
労働組合（有=1）	.049	.113		.041	.113		.071	.112	
定数項	-1.806	.432	***	-1.596	.477	***	-1.331	.408	***
n	2046			2050			2035		
χ^2	2047.868			2082.286			2051.986		

(注)*:10%水準で有意、**:5%水準で有意、***:1%水準で有意

補録図表 4-4 「抜粋」一時的な短時間正社員制度導入企業における、各人事戦略に対する重視度（プロビット分析、被説明変数：制度あり＝１）

【統制変数の一つが男性正社員の平均年齢】

モデル式	人事戦略	推定値	標準誤差	χ^2	n
(1)	①従業員を長期雇用すること	.116	.112	1985.807	2101
(2)	②従業員の能力開発を支援し一人当たりの生産性を向上させること	.175	.108	* 1987.707	2107
(3)	③従業員のキャリア・ライフビジョンの実現を支援すること	.115	.065	** 1960.822	2083
(4)	④従業員が仕事と生活の両立のため多様な働き方ができるようにすること	.205	.065	*** 1941.963	2093
(5)	⑤女性が能力発揮できるようにすること	.148	.070	** 1970.060	2101
(6)	⑥高齢者が能力発揮できるようにすること	.130	.066	** 1963.094	2096
(7)	⑦「仕事の成果」により従業員を評価すること	.189	.080	*** 1991.435	2103
(8)	⑧業務の効率化を推進すること	.070	.111	1985.636	2099
(9)	⑨権限の委譲を推進すること	.022	.064	1967.194	2078
(10)	⑩長時間労働を抑制すること	.138	.071	** 1971.410	2092
(11)	⑪有給休暇の取得を促進すること	.217	.066	*** 1962.189	2095
(12)	⑫正社員以外の従業員の戦力化を図ること	-.078	.067	1973.117	2091
(13)	⑬正社員と正社員以外の従業員について処遇のバランスをとること	.025	.065	1960.398	2078

【統制変数の一つが女性正社員の平均年齢】

モデル式	人事戦略	推定値	標準誤差	χ^2	n
(14)	①従業員を長期雇用すること	.216	.116	** 1930.378	2048
(15)	②従業員の能力開発を支援し一人当たりの生産性を向上させること	.232	.111	** 1933.808	2055
(16)	③従業員のキャリア・ライフビジョンの実現を支援すること	.185	.066	*** 1914.752	2032
(17)	④従業員が仕事と生活の両立のため多様な働き方ができるようにすること	.264	.066	*** 1885.528	2040
(18)	⑤女性が能力発揮できるようにすること	.183	.071	*** 1915.650	2049
(19)	⑥高齢者が能力発揮できるようにすること	.166	.066	*** 1912.680	2042
(20)	⑦「仕事の成果」により従業員を評価すること	.180	.081	** 1943.859	2051
(21)	⑧業務の効率化を推進すること	.080	.113	1930.320	2047
(22)	⑨権限の委譲を推進すること	.054	.065	1922.060	2026
(23)	⑩長時間労働を抑制すること	.096	.072	* 1928.276	2041
(24)	⑪有給休暇の取得を促進すること	.227	.066	*** 1910.970	2045
(25)	⑫正社員以外の従業員の戦力化を図ること	-.073	.068	1931.601	2040
(26)	⑬正社員と正社員以外の従業員について処遇のバランスをとること	-.009	.066	1912.948	2027

補録図表 4-5 「抜粋」恒常的な短時間正社員制度導入企業における、各人事戦略に対する重視度（プロビット分析、被説明変数：制度あり＝1）

【統制変数の一つが男性正社員の平均年齢】

モデル式	人事戦略	推定値	標準誤差		χ^2	n
(1)	①従業員を長期雇用すること	.239	.153	*	2143.667	2092
(2)	②従業員の能力開発を支援し一人当たりの生産性を向上させること	.192	.139	*	2139.298	2098
(3)	③従業員のキャリア・ライフビジョンの実現を支援すること	.138	.083	**	2122.899	2075
(4)	④従業員が仕事と生活の両立のため多様な働き方ができるようにすること	.266	.083	***	2134.046	2084
(5)	⑤女性が能力発揮できるようにすること	.135	.092	*	2150.561	2092
(6)	⑥高齢者が能力発揮できるようにすること	.170	.084	**	2151.685	2087
(7)	⑦「仕事の成果」により従業員を評価すること	-.042	.096		2154.822	2094
(8)	⑧業務の効率化を推進すること	-.220	.122	**	2130.781	2091
(9)	⑨権限の委譲を推進すること	.098	.082		2109.566	2069
(10)	⑩長時間労働を抑制すること	.102	.090		2140.965	2083
(11)	⑪有給休暇の取得を促進すること	.214	.083	***	2124.856	2086
(12)	⑫正社員以外の従業員の戦力化を図ること	-.012	.086		2140.664	2080
(13)	⑬正社員と正社員以外の従業員について処遇のバランスをとること	.047	.083		2126.048	2070

【統制変数の一つが女性正社員の平均年齢】

モデル式	人事戦略	推定値	標準誤差		χ^2	n
(14)	①従業員を長期雇用すること	.210	.151	*	2017.279	2038
(15)	②従業員の能力開発を支援し一人当たりの生産性を向上させること	.168	.137		2024.981	2045
(16)	③従業員のキャリア・ライフビジョンの実現を支援すること	.140	.083	**	1997.834	2023
(17)	④従業員が仕事と生活の両立のため多様な働き方ができるようにすること	.257	.083	***	1982.694	2030
(18)	⑤女性が能力発揮できるようにすること	.152	.092	**	2017.937	2039
(19)	⑥高齢者が能力発揮できるようにすること	.164	.084	**	2009.742	2032
(20)	⑦「仕事の成果」により従業員を評価すること	-.019	.097		2030.945	2041
(21)	⑧業務の効率化を推進すること	-.190	.123	*	2020.564	2038
(22)	⑨権限の委譲を推進すること	.092	.082		1996.680	2016
(23)	⑩長時間労働を抑制すること	.088	.090		2016.481	2031
(24)	⑪有給休暇の取得を促進すること	.193	.083	**	1995.393	2035
(25)	⑫正社員以外の従業員の戦力化を図ること	-.018	.085		2014.234	2028
(26)	⑬正社員と正社員以外の従業員について処遇のバランスをとること	.056	.083		1990.925	2017

補録図表 4-6-① 一時的な短時間正社員制度導入企業における、各人事戦略に対する重視度（プロビット分析、被説明変数：制度あり＝1）＜統制変数の一つが男性正社員の平均年齢＞

統制変数	標準誤差	統制変数	標準誤差	統制変数	標準誤差	統制変数	標準誤差	統制変数	標準誤差	統制変数	標準誤差	統制変数	標準誤差	統制変数	標準誤差						
①従業員を長期雇用すること	.116	.112	②従業員の能力開発を支援し一人当たりの生産性を向上させる	.175	.108	③従業員のキャリア・ライフビジョンの開発を支援すること	.115	.065	④従業員の仕事と生活の両立のため多様な働き方ができるようにすること	.205	.065	⑤女性が能力発揮できるようにすること	.148	.070	⑥企業が働きやすい環境を整えること	.130	.066	⑦「仕事の成長」により従業員を昇進させること	.189	.080	***
研究・小売業	.001	.098	研究・小売業	-.018	.098	研究・小売業	-.025	.099	研究・小売業	-.011	.099	研究・小売業	-.002	.099	研究・小売業	-.022	.099	研究・小売業	.031	.098	
製造業・飲食業	-.202	.167	製造業・飲食業	-.161	.166	製造業・飲食業	-.242	.189	製造業・飲食業	-.177	.187	製造業・飲食業	-.220	.167	製造業・飲食業	-.155	.166	製造業・飲食業	-.215	.169	
医療・福祉	.221	.142	医療・福祉	.252	.142	医療・福祉	.195	.143	医療・福祉	.180	.143	医療・福祉	.195	.143	医療・福祉	.227	.143	医療・福祉	.216	.142	*
情報通信業、運輸業・郵便業	.064	.150	情報通信業、運輸業・郵便業	.070	.150	情報通信業、運輸業・郵便業	.014	.150	情報通信業、運輸業・郵便業	-.035	.153	情報通信業、運輸業・郵便業	.066	.150	情報通信業、運輸業・郵便業	.127	.149	情報通信業、運輸業・郵便業	.097	.151	
金融・保険業、不動産業・物品賃貸	-.015	.200	金融・保険業、不動産業・物品賃貸	.004	.199	金融・保険業、不動産業・物品賃貸	.053	.199	金融・保険業、不動産業・物品賃貸	.025	.199	金融・保険業、不動産業・物品賃貸	.012	.198	金融・保険業、不動産業・物品賃貸	.067	.199	金融・保険業、不動産業・物品賃貸	.017	.199	
生活関連サービス、娯楽業、健康サービス業	.111	.183	生活関連サービス、娯楽業、健康サービス業	.148	.184	生活関連サービス、娯楽業、健康サービス業	.130	.183	生活関連サービス、娯楽業、健康サービス業	.135	.183	生活関連サービス、娯楽業、健康サービス業	.121	.184	生活関連サービス、娯楽業、健康サービス業	.110	.188	生活関連サービス、娯楽業、健康サービス業	.062	.187	
学術研究、専門・技術サービス、サービス業	-.004	.103	学術研究、専門・技術サービス、サービス業	.015	.103	学術研究、専門・技術サービス、サービス業	.008	.103	学術研究、専門・技術サービス、サービス業	.071	.103	学術研究、専門・技術サービス、サービス業	.042	.103	学術研究、専門・技術サービス、サービス業	.070	.103	学術研究、専門・技術サービス、サービス業	.025	.103	
その他	.020	.131	その他	.112	.129	その他	.114	.129	その他	.082	.131	その他	.072	.130	その他	.081	.130	その他	.058	.130	
【全従業員数】30人~99人	.107	.109	【全従業員数】30人~99人	.117	.109	【全従業員数】30人~99人	.129	.110	【全従業員数】30人~99人	.115	.110	【全従業員数】30人~99人	.058	.109	【全従業員数】30人~99人	.063	.109	【全従業員数】30人~99人	.050	.109	
【全従業員数】100人~299人	.230	.105	【全従業員数】100人~299人	.228	.105	【全従業員数】100人~299人	.243	.106	【全従業員数】100人~299人	.253	.105	【全従業員数】100人~299人	.222	.104	【全従業員数】100人~299人	.178	.105	【全従業員数】100人~299人	.203	.104	**
【全従業員数】300人~999人	.396	.112	【全従業員数】300人~999人	.352	.112	【全従業員数】300人~999人	.365	.113	【全従業員数】300人~999人	.452	.113	【全従業員数】300人~999人	.335	.112	【全従業員数】300人~999人	.376	.112	【全従業員数】300人~999人	.309	.111	***
【全従業員数】1000人~4999人	.549	.130	【全従業員数】1000人~4999人	.607	.129	【全従業員数】1000人~4999人	.562	.131	【全従業員数】1000人~4999人	.576	.131	【全従業員数】1000人~4999人	.547	.129	【全従業員数】1000人~4999人	.540	.129	【全従業員数】1000人~4999人	.537	.129	***
【全従業員数】5000人以上	.884	.203	【全従業員数】5000人以上	.854	.203	【全従業員数】5000人以上	.806	.207	【全従業員数】5000人以上	.693	.208	【全従業員数】5000人以上	.641	.203	【全従業員数】5000人以上	.688	.203	【全従業員数】5000人以上	.864	.204	***
女性正社員比率10%未満	-.207	.194	女性正社員比率10%未満	-.098	.194	女性正社員比率10%未満	-.111	.196	女性正社員比率10%未満	-.121	.197	女性正社員比率10%未満	-.182	.194	女性正社員比率10%未満	-.139	.194	女性正社員比率10%未満	-.209	.197	
女性正社員比率10%以上20%未満	-.086	.190	女性正社員比率10%以上20%未満	-.091	.189	女性正社員比率10%以上20%未満	-.061	.190	女性正社員比率10%以上20%未満	-.069	.192	女性正社員比率10%以上20%未満	-.045	.187	女性正社員比率10%以上20%未満	-.041	.188	女性正社員比率10%以上20%未満	.023	.190	
女性正社員比率20%以上30%未満	-.074	.192	女性正社員比率20%以上30%未満	-.008	.190	女性正社員比率20%以上30%未満	-.041	.193	女性正社員比率20%以上30%未満	.016	.193	女性正社員比率20%以上30%未満	-.073	.190	女性正社員比率20%以上30%未満	.008	.190	女性正社員比率20%以上30%未満	-.041	.192	
女性正社員比率30%以上50%未満	.018	.189	女性正社員比率30%以上50%未満	.037	.187	女性正社員比率30%以上50%未満	-.033	.190	女性正社員比率30%以上50%未満	.040	.190	女性正社員比率30%以上50%未満	-.012	.186	女性正社員比率30%以上50%未満	-.023	.187	女性正社員比率30%以上50%未満	.088	.189	
女性正社員比率50%以上	-.058	.192	女性正社員比率50%以上	-.030	.191	女性正社員比率50%以上	-.030	.193	女性正社員比率50%以上	-.023	.194	女性正社員比率50%以上	-.077	.190	女性正社員比率50%以上	-.022	.190	女性正社員比率50%以上	.039	.192	
正社員平均年齢(男性)	-.015	.005	正社員平均年齢(男性)	-.016	.005	正社員平均年齢(男性)	-.013	.005	正社員平均年齢(男性)	-.015	.005	正社員平均年齢(男性)	-.014	.005	正社員平均年齢(男性)	-.019	.005	正社員平均年齢(男性)	-.015	.005	***
労働組合(有=1)	.289	.084	労働組合(有=1)	.298	.084	労働組合(有=1)	.333	.084	労働組合(有=1)	.286	.084	労働組合(有=1)	.283	.084	労働組合(有=1)	.289	.084	労働組合(有=1)	.239	.084	***
定款項	-.635	.292	定款項	-.579	.294	定款項	-.687	.285	定款項	-.691	.280	定款項	-.623	.276	定款項	-.478	.275	定款項	-.695	.286	***
n	2101		n	2107		n	2083		n	2093		n	2101		n	2096		n	2103		
χ^2	1985.81		χ^2	1987.71		χ^2	1980.82		χ^2	1941.95		χ^2	1970.06		χ^2	1983.09		χ^2	1991.44		

統制変数	標準誤差	統制変数	標準誤差	統制変数	標準誤差	統制変数	標準誤差	統制変数	標準誤差	統制変数	標準誤差	統制変数	標準誤差	統制変数	標準誤差		
⑧業務の効率化を推進すること	.070	.111	⑨雇用の調整を推進すること	.022	.064	⑩長時間労働を抑制すること	.138	.071	⑪有給休暇の取得を促進すること	.217	.066	⑫正社員以外の従業員の能力化	-.078	.067	⑬正社員と正社員以外の従業員	.025	.065
研究・小売業	-.014	.096	研究・小売業	.004	.099	研究・小売業	.018	.099	研究・小売業	.013	.099	研究・小売業	.035	.099	研究・小売業	.001	.099
製造業・飲食業	-.184	.167	製造業・飲食業	-.184	.168	製造業・飲食業	-.187	.168	製造業・飲食業	-.167	.168	製造業・飲食業	-.156	.170	製造業・飲食業	-.202	.169
医療・福祉	.224	.143	医療・福祉	.230	.143	医療・福祉	.223	.143	医療・福祉	.240	.143	医療・福祉	.230	.143	医療・福祉	.231	.143
情報通信業、運輸業・郵便業	.080	.150	情報通信業、運輸業・郵便業	.105	.150	情報通信業、運輸業・郵便業	.016	.152	情報通信業、運輸業・郵便業	.068	.151	情報通信業、運輸業・郵便業	.097	.150	情報通信業、運輸業・郵便業	.084	.150
金融・保険業、不動産業・物品賃貸	-.047	.200	金融・保険業、不動産業・物品賃貸	-.019	.199	金融・保険業、不動産業・物品賃貸	-.022	.200	金融・保険業、不動産業・物品賃貸	.071	.198	金融・保険業、不動産業・物品賃貸	-.003	.200	金融・保険業、不動産業・物品賃貸	.015	.199
生活関連サービス、娯楽業、健康サービス業	.079	.184	生活関連サービス、娯楽業、健康サービス業	.150	.184	生活関連サービス、娯楽業、健康サービス業	.141	.183	生活関連サービス、娯楽業、健康サービス業	.163	.183	生活関連サービス、娯楽業、健康サービス業	.127	.184	生活関連サービス、娯楽業、健康サービス業	.144	.183
学術研究、専門・技術サービス、サービス業	.004	.102	学術研究、専門・技術サービス、サービス業	.068	.103	学術研究、専門・技術サービス、サービス業	.068	.103	学術研究、専門・技術サービス、サービス業	.042	.103	学術研究、専門・技術サービス、サービス業	.077	.103	学術研究、専門・技術サービス、サービス業	.050	.103
その他	.010	.130	その他	.040	.131	その他	.151	.129	その他	.118	.129	その他	.091	.130	その他	.104	.130
【全従業員数】30人~99人	.068	.109	【全従業員数】30人~99人	.060	.110	【全従業員数】30人~99人	.063	.109	【全従業員数】30人~99人	.080	.109	【全従業員数】30人~99人	.095	.109	【全従業員数】30人~99人	.095	.110
【全従業員数】100人~299人	.185	.104	【全従業員数】100人~299人	.191	.105	【全従業員数】100人~299人	.212	.105	【全従業員数】100人~299人	.233	.104	【全従業員数】100人~299人	.195	.105	【全従業員数】100人~299人	.225	.105
【全従業員数】300人~999人	.358	.112	【全従業員数】300人~999人	.406	.112	【全従業員数】300人~999人	.380	.112	【全従業員数】300人~999人	.272	.113	【全従業員数】300人~999人	.387	.112	【全従業員数】300人~999人	.391	.113
【全従業員数】1000人~4999人	.572	.129	【全従業員数】1000人~4999人	.545	.130	【全従業員数】1000人~4999人	.548	.130	【全従業員数】1000人~4999人	.557	.129	【全従業員数】1000人~4999人	.556	.130	【全従業員数】1000人~4999人	.544	.130
【全従業員数】5000人以上	.895	.204	【全従業員数】5000人以上	.919	.205	【全従業員数】5000人以上	.839	.205	【全従業員数】5000人以上	.834	.204	【全従業員数】5000人以上	.926	.204	【全従業員数】5000人以上	.915	.205
女性正社員比率10%未満	-.184	.195	女性正社員比率10%未満	-.167	.195	女性正社員比率10%未満	-.167	.196	女性正社員比率10%未満	-.135	.197	女性正社員比率10%未満	-.180	.197	女性正社員比率10%未満	-.188	.196
女性正社員比率10%以上20%未満	-.084	.189	女性正社員比率10%以上20%未満	-.031	.189	女性正社員比率10%以上20%未満	-.019	.190	女性正社員比率10%以上20%未満	.077	.190	女性正社員比率10%以上20%未満	-.007	.191	女性正社員比率10%以上20%未満	.000	.189
女性正社員比率20%以上30%未満	-.053	.191	女性正社員比率20%以上30%未満	-.004	.191	女性正社員比率20%以上30%未満	-.030	.192	女性正社員比率20%以上30%未満	-.038	.193	女性正社員比率20%以上30%未満	-.038	.193	女性正社員比率20%以上30%未満	-.064	.192
女性正社員比率30%以上50%未満	.010	.188	女性正社員比率30%以上50%未満	-.009	.189	女性正社員比率30%以上50%未満	.001	.189	女性正社員比率30%以上50%未満	.036	.190	女性正社員比率30%以上50%未満	-.003	.190	女性正社員比率30%以上50%未満	-.031	.189
女性正社員比率50%以上	-.047	.191	女性正社員比率50%以上	-.020	.192	女性正社員比率50%以上	-.023	.193	女性正社員比率50%以上	-.041	.193	女性正社員比率50%以上	-.002	.193	女性正社員比率50%以上	-.027	.191
正社員平均年齢(男性)	-.015	.005	正社員平均年齢(男性)	-.016	.005	正社員平均年齢(男性)	-.016	.005	正社員平均年齢(男性)	-.015	.005	正社員平均年齢(男性)	-.015	.005	正社員平均年齢(男性)	-.015	.005
労働組合(有=1)	.278	.084	労働組合(有=1)	.296	.084	労働組合(有=1)	.285	.085	労働組合(有=1)	.235	.085	労働組合(有=1)	.325	.084	労働組合(有=1)	.301	.084
定款項	-.565	.295	定款項	-.509	.280	定款項	-.622	.281	定款項	-.632	.280	定款項	-.520	.279	定款項	-.565	.279
n	2099		n	2078		n	2092		n	2095		n	2091		n	2078	
χ^2	1985.64		χ^2	1967.19		χ^2	1971.41		χ^2	1962.19		χ^2	1973.12		χ^2	1960.40	

補録図表 4-6-② 一時的な短時間正社員制度導入企業における、各人事戦略に対する重視度（プロビット分析、被説明変数：制度あり＝1）＜統制変数の一つが女性正社員の平均年齢＞

変数	推定値	標準誤差	変数	推定値	標準誤差	変数	推定値	標準誤差	変数	推定値	標準誤差	変数	推定値	標準誤差	変数	推定値	標準誤差
①従業員を長期雇用すること	.216	.119	②従業員の能力開発を支援し一人一人の生産性を向上させる	.232	.111	③従業員のキャリア・ライフビ ジョンの開発を支援すること	.185	.096	④女性の仕事と生活の調立の ための多様な働き方ができるよ うにすること	.254	.096	⑤高年齢者が能力発揮できるよ うにすること	.183	.071	⑥「仕事の成果」により従業員 を評価すること	.180	.081
販売・小売業	-.057	.100	販売・小売業	-.071	.100	販売・小売業	-.119	.100	販売・小売業	-.085	.100	販売・小売業	-.106	.100	販売・小売業	-.068	.100
宿泊業・飲食業	-.311	.172	宿泊業・飲食業	-.276	.171	宿泊業・飲食業	-.352	.172	宿泊業・飲食業	-.339	.171	宿泊業・飲食業	-.339	.171	宿泊業・飲食業	-.282	.171
運輸・郵便	.240	.142	運輸・郵便	.261	.142	運輸・郵便	.175	.143	運輸・郵便	.166	.143	運輸・郵便	.200	.142	運輸・郵便	.249	.143
情報通信業、運輸業・郵便業	.119	.150	情報通信業、運輸業・郵便業	.147	.149	情報通信業、運輸業・郵便業	.124	.149	情報通信業、運輸業・郵便業	.067	.152	情報通信業、運輸業・郵便業	.136	.149	情報通信業、運輸業・郵便業	.206	.149
金融・保険業、不動産業・物品 賃貸業	-.041	.202	金融・保険業、不動産業・物品 賃貸業	-.062	.202	金融・保険業、不動産業・物品 賃貸業	-.060	.203	金融・保険業、不動産業・物品 賃貸業	-.070	.202	金融・保険業、不動産業・物品 賃貸業	-.151	.203	金融・保険業、不動産業・物品 賃貸業	-.059	.204
生活関連サービス、娯楽業、健 康サービス業	-.035	.187	生活関連サービス、娯楽業、健 康サービス業	-.029	.188	生活関連サービス、娯楽業、健 康サービス業	-.061	.187	生活関連サービス、娯楽業、健 康サービス業	-.050	.187	生活関連サービス、娯楽業、健 康サービス業	-.087	.189	生活関連サービス、娯楽業、健 康サービス業	-.120	.184
学術研究、専門・技術サービ ス、サービス業	-.032	.104	学術研究、専門・技術サービ ス、サービス業	-.028	.104	学術研究、専門・技術サービ ス、サービス業	-.065	.104	学術研究、専門・技術サービ ス、サービス業	-.030	.104	学術研究、専門・技術サービ ス、サービス業	-.031	.103	学術研究、専門・技術サービ ス、サービス業	-.017	.104
その他	-.012	.133	その他	-.001	.132	その他	-.046	.133	その他	-.096	.135	その他	-.065	.134	その他	-.003	.133
【全従業員数】30人*99人	.073	.111	【全従業員数】30人*99人	.068	.111	【全従業員数】30人*99人	.119	.112	【全従業員数】30人*99人	.077	.112	【全従業員数】30人*99人	.103	.112	【全従業員数】30人*99人	.064	.111
【全従業員数】100人*299人	.248	.105	【全従業員数】100人*299人	.245	.106	【全従業員数】100人*299人	.282	.107	【全従業員数】100人*299人	.272	.106	【全従業員数】100人*299人	.299	.106	【全従業員数】100人*299人	.204	.105
【全従業員数】300人*999人	.415	.113	【全従業員数】300人*999人	.386	.113	【全従業員数】300人*999人	.402	.114	【全従業員数】300人*999人	.459	.113	【全従業員数】300人*999人	.430	.113	【全従業員数】300人*999人	.358	.113
【全従業員数】1000人*4999人	.683	.132	【全従業員数】1000人*4999人	.671	.131	【全従業員数】1000人*4999人	.759	.132	【全従業員数】1000人*4999人	.702	.132	【全従業員数】1000人*4999人	.682	.131	【全従業員数】1000人*4999人	.677	.131
【全従業員数】5000人以上	1.056	.214	【全従業員数】5000人以上	1.023	.213	【全従業員数】5000人以上	.838	.217	【全従業員数】5000人以上	.808	.216	【全従業員数】5000人以上	.854	.213	【全従業員数】5000人以上	1.042	.214
女性正社員比率10%未満	-.214	.289	女性正社員比率10%未満	-.170	.283	女性正社員比率10%未満	-.119	.286	女性正社員比率10%未満	-.151	.298	女性正社員比率10%未満	-.166	.290	女性正社員比率10%未満	-.150	.285
女性正社員比率10%以上20%未満	-.009	.285	女性正社員比率10%以上20%未満	-.020	.279	女性正社員比率10%以上20%未満	-.027	.284	女性正社員比率10%以上20%未満	-.058	.294	女性正社員比率10%以上20%未満	.017	.285	女性正社員比率10%以上20%未満	.017	.281
女性正社員比率20%以上30%未満	-.103	.287	女性正社員比率20%以上30%未満	-.073	.281	女性正社員比率20%以上30%未満	-.015	.288	女性正社員比率20%以上30%未満	.003	.285	女性正社員比率20%以上30%未満	-.005	.286	女性正社員比率20%以上30%未満	-.052	.283
女性正社員比率30%以上50%未満	-.004	.284	女性正社員比率30%以上50%未満	-.010	.278	女性正社員比率30%以上50%未満	-.030	.284	女性正社員比率30%以上50%未満	.014	.283	女性正社員比率30%以上50%未満	.025	.284	女性正社員比率30%以上50%未満	.018	.280
女性正社員比率50%以上	-.031	.284	女性正社員比率50%以上	-.038	.278	女性正社員比率50%以上	-.021	.284	女性正社員比率50%以上	.010	.283	女性正社員比率50%以上	-.012	.284	女性正社員比率50%以上	-.002	.281
正社員平均年齢(女性)	-.012	.005	正社員平均年齢(女性)	-.012	.005	正社員平均年齢(女性)	-.010	.005	正社員平均年齢(女性)	-.011	.005	正社員平均年齢(女性)	-.014	.005	正社員平均年齢(女性)	-.014	.005
労働組合(有=1)	.320	.084	労働組合(有=1)	.342	.084	労働組合(有=1)	.331	.084	労働組合(有=1)	.296	.084	労働組合(有=1)	.357	.084	労働組合(有=1)	.303	.084
定数項	-.848	.343	定数項	-.863	.341	定数項	-.831	.329	定数項	-.824	.328	定数項	-.747	.329	定数項	-.660	.323
n	2048		n	2055		n	2032		n	2040		n	2049		n	2042	
χ^2	1930.36		χ^2	1933.81		χ^2	1914.75		χ^2	1885.53		χ^2	1915.05		χ^2	1912.68	
⑦職場の効率化を推進すること	.000	.112	⑧喫煙の制限を推進すること	.054	.065	⑨長時間労働を抑制すること	.096	.072	⑩有給休暇の取得を促進すること	.227	.066	⑪正社員以外の従業員の能力化	-.073	.068	⑫正社員と正社員以外の従業員	-.000	.068
販売・小売業	-.039	.100	販売・小売業	-.001	.100	販売・小売業	-.011	.100	販売・小売業	-.063	.100	販売・小売業	-.024	.100	販売・小売業	.027	.100
宿泊業・飲食業	-.312	.173	宿泊業・飲食業	-.303	.173	宿泊業・飲食業	-.264	.172	宿泊業・飲食業	-.283	.172	宿泊業・飲食業	-.294	.176	宿泊業・飲食業	-.185	.171
運輸・郵便	.241	.143	運輸・郵便	.268	.143	運輸・郵便	.228	.142	運輸・郵便	.182	.143	運輸・郵便	.243	.143	運輸・郵便	.354	.144
情報通信業、運輸業・郵便業	.090	.152	情報通信業、運輸業・郵便業	.158	.151	情報通信業、運輸業・郵便業	.138	.150	情報通信業、運輸業・郵便業	.153	.150	情報通信業、運輸業・郵便業	.206	.148	情報通信業、運輸業・郵便業	.117	.151
金融・保険業、不動産業・物品 賃貸業	-.090	.203	金融・保険業、不動産業・物品 賃貸業	-.103	.204	金融・保険業、不動産業・物品 賃貸業	-.116	.204	金融・保険業、不動産業・物品 賃貸業	-.084	.204	金融・保険業、不動産業・物品 賃貸業	-.067	.202	金融・保険業、不動産業・物品 賃貸業	-.115	.206
生活関連サービス、娯楽業、健 康サービス業	-.106	.189	生活関連サービス、娯楽業、健 康サービス業	-.046	.189	生活関連サービス、娯楽業、健 康サービス業	-.047	.187	生活関連サービス、娯楽業、健 康サービス業	-.085	.188	生活関連サービス、娯楽業、健 康サービス業	-.068	.188	生活関連サービス、娯楽業、健 康サービス業	.056	.185
学術研究、専門・技術サービ ス、サービス業	.005	.103	学術研究、専門・技術サービ ス、サービス業	-.020	.104	学術研究、専門・技術サービ ス、サービス業	-.027	.104	学術研究、専門・技術サービ ス、サービス業	-.002	.104	学術研究、専門・技術サービ ス、サービス業	-.009	.104	学術研究、専門・技術サービ ス、サービス業	.031	.105
その他	-.028	.133	その他	-.007	.133	その他	-.031	.134	その他	-.028	.133	その他	.002	.133	その他	.012	.134
【全従業員数】30人*99人	.061	.111	【全従業員数】30人*99人	.035	.111	【全従業員数】30人*99人	.084	.112	【全従業員数】30人*99人	.016	.111	【全従業員数】30人*99人	.081	.111	【全従業員数】30人*99人	.123	.112
【全従業員数】100人*299人	.233	.106	【全従業員数】100人*299人	.247	.105	【全従業員数】100人*299人	.227	.108	【全従業員数】100人*299人	.244	.105	【全従業員数】100人*299人	.223	.105	【全従業員数】100人*299人	.291	.106
【全従業員数】300人*999人	.426	.112	【全従業員数】300人*999人	.404	.112	【全従業員数】300人*999人	.433	.113	【全従業員数】300人*999人	.423	.112	【全従業員数】300人*999人	.401	.113	【全従業員数】300人*999人	.446	.114
【全従業員数】1000人*4999人	.658	.131	【全従業員数】1000人*4999人	.724	.131	【全従業員数】1000人*4999人	.653	.132	【全従業員数】1000人*4999人	.701	.131	【全従業員数】1000人*4999人	.714	.132	【全従業員数】1000人*4999人	.702	.132
【全従業員数】5000人以上	1.068	.216	【全従業員数】5000人以上	1.072	.216	【全従業員数】5000人以上	.858	.215	【全従業員数】5000人以上	.885	.214	【全従業員数】5000人以上	1.102	.216	【全従業員数】5000人以上	1.014	.216
女性正社員比率10%未満	-.200	.287	女性正社員比率10%未満	-.207	.289	女性正社員比率10%未満	-.189	.287	女性正社員比率10%未満	-.150	.289	女性正社員比率10%未満	-.167	.289	女性正社員比率10%未満	-.163	.290
女性正社員比率10%以上20%未満	-.030	.283	女性正社員比率10%以上20%未満	.017	.284	女性正社員比率10%以上20%未満	-.060	.284	女性正社員比率10%以上20%未満	-.055	.285	女性正社員比率10%以上20%未満	-.081	.285	女性正社員比率10%以上20%未満	-.059	.286
女性正社員比率20%以上30%未満	-.064	.285	女性正社員比率20%以上30%未満	-.075	.286	女性正社員比率20%以上30%未満	-.048	.285	女性正社員比率20%以上30%未満	.009	.286	女性正社員比率20%以上30%未満	-.024	.286	女性正社員比率20%以上30%未満	-.021	.287
女性正社員比率30%以上50%未満	.054	.282	女性正社員比率30%以上50%未満	.063	.284	女性正社員比率30%以上50%未満	-.019	.283	女性正社員比率30%以上50%未満	.006	.284	女性正社員比率30%以上50%未満	.037	.284	女性正社員比率30%以上50%未満	.080	.285
女性正社員比率50%以上	.005	.283	女性正社員比率50%以上	.014	.284	女性正社員比率50%以上	-.027	.283	女性正社員比率50%以上	-.006	.284	女性正社員比率50%以上	-.001	.284	女性正社員比率50%以上	-.013	.285
正社員平均年齢(女性)	-.013	.005	正社員平均年齢(女性)	-.013	.005	正社員平均年齢(女性)	-.009	.005	正社員平均年齢(女性)	-.010	.005	正社員平均年齢(女性)	-.010	.005	正社員平均年齢(女性)	-.013	.005
労働組合(有=1)	.343	.084	労働組合(有=1)	.290	.084	労働組合(有=1)	.370	.084	労働組合(有=1)	.248	.085	労働組合(有=1)	.376	.084	労働組合(有=1)	.374	.084
定数項	-.709	.329	定数項	-.678	.327	定数項	-.832	.326	定数項	-.799	.327	定数項	-.713	.325	定数項	-.728	.328
n	2047		n	2026		n	2041		n	2045		n	2040		n	2027	
χ^2	1930.32		χ^2	1922.06		χ^2	1928.28		χ^2	1910.97		χ^2	1951.80		χ^2	1912.95	

補録図表 4-7-① 恒常的な短時間正社員制度導入企業における、各人事戦略に対する重視度（プロビット分析、被説明変数：制度あり＝1）＜統制変数の一つが男性正社員の平均年齢＞

[illegible]

補録図表 4-7-② 恒常的な短時間正社員制度導入企業における、各人事戦略に対する重視度（プロビット分析、被説明変数：制度あり＝1）＜統制変数の一つが女性正社員の平均年齢＞

変数	推定係数	標準誤差	変数	推定係数	標準誤差	変数	推定係数	標準誤差	変数	推定係数	標準誤差	変数	推定係数	標準誤差	変数	推定係数	標準誤差			
①従業員を長期雇用すること	.210	.151	②従業員の能力開発を支援し一人当たりの生産性を向上させる	.168	.137	③従業員のキャリア・ライフビジョンの実現を支援すること	.140	.083	④従業員の仕事と生活の調和のための多様な働き方ができること	.257	.083	⑤女性が能力発揮できるようにすること	.152	.082	⑥年齢が若く能力発揮できるようにすること	.164	.084	⑦「仕事の成果」により従業員を評価すること	-.019	.087
脚光・小売業	-.049	.128	脚光・小売業	-.089	.128	脚光・小売業	-.059	.127	脚光・小売業	-.047	.127	脚光・小売業	-.081	.127	脚光・小売業	-.016	.128	脚光・小売業	-.087	.128
宿泊業・飲食業	-.081	.210	宿泊業・飲食業	-.074	.210	宿泊業・飲食業	-.106	.210	宿泊業・飲食業	-.133	.213	宿泊業・飲食業	-.131	.213	宿泊業・飲食業	-.076	.213	宿泊業・飲食業	-.083	.210
医療・福祉	.120	.168	医療・福祉	.114	.168	医療・福祉	.096	.169	医療・福祉	.081	.170	医療・福祉	.089	.170	医療・福祉	.116	.170	医療・福祉	.113	.168
情報通信業、運輸業・郵便業	-.096	.207	情報通信業、運輸業・郵便業	-.056	.205	情報通信業、運輸業・郵便業	-.075	.206	情報通信業、運輸業・郵便業	-.107	.208	情報通信業、運輸業・郵便業	-.076	.205	情報通信業、運輸業・郵便業	-.071	.209	情報通信業、運輸業・郵便業	-.028	.201
金融・保険業、不動産業・物品賃貸業	-.157	.275	金融・保険業、不動産業・物品賃貸業	-.193	.275	金融・保険業、不動産業・物品賃貸業	-.229	.284	金融・保険業、不動産業・物品賃貸業	-.260	.287	金融・保険業、不動産業・物品賃貸業	-.249	.282	金融・保険業、不動産業・物品賃貸業	-.219	.287	金融・保険業、不動産業・物品賃貸業	-.281	.288
生活関連サービス、娯楽業、接客サービス業	.098	.220	生活関連サービス、娯楽業、接客サービス業	.072	.221	生活関連サービス、娯楽業、接客サービス業	.064	.220	生活関連サービス、娯楽業、接客サービス業	.037	.223	生活関連サービス、娯楽業、接客サービス業	.059	.222	生活関連サービス、娯楽業、接客サービス業	.110	.224	生活関連サービス、娯楽業、接客サービス業	.056	.220
学術研究、専門・技術サービス、サービス業	-.064	.130	学術研究、専門・技術サービス、サービス業	-.047	.129	学術研究、専門・技術サービス、サービス業	-.120	.130	学術研究、専門・技術サービス、サービス業	-.056	.130	学術研究、専門・技術サービス、サービス業	-.072	.130	学術研究、専門・技術サービス、サービス業	-.050	.130	学術研究、専門・技術サービス、サービス業	-.057	.129
その他	.018	.162	その他	.024	.161	その他	-.026	.162	その他	-.036	.164	その他	.001	.162	その他	.019	.163	その他	-.012	.162
【従業員数】30人~99人	.074	.128	【従業員数】30人~99人	.068	.127	【従業員数】30人~99人	.059	.128	【従業員数】30人~99人	.103	.129	【従業員数】30人~99人	.088	.129	【従業員数】30人~99人	.064	.129	【従業員数】30人~99人	.055	.127
【従業員数】100人~299人	-.079	.129	【従業員数】100人~299人	-.102	.129	【従業員数】100人~299人	-.089	.129	【従業員数】100人~299人	-.059	.131	【従業員数】100人~299人	-.073	.130	【従業員数】100人~299人	-.083	.130	【従業員数】100人~299人	-.104	.129
【従業員数】300人~999人	.086	.138	【従業員数】300人~999人	.096	.137	【従業員数】300人~999人	.128	.138	【従業員数】300人~999人	.113	.140	【従業員数】300人~999人	.123	.139	【従業員数】300人~999人	.099	.139	【従業員数】300人~999人	.090	.138
【従業員数】1000人~4999人	.284	.164	【従業員数】1000人~4999人	.262	.164	【従業員数】1000人~4999人	.194	.167	【従業員数】1000人~4999人	.281	.166	【従業員数】1000人~4999人	.256	.165	【従業員数】1000人~4999人	.221	.166	【従業員数】1000人~4999人	.222	.165
【従業員数】5000人以上	.181	.285	【従業員数】5000人以上	.157	.283	【従業員数】5000人以上	.188	.287	【従業員数】5000人以上	.188	.284	【従業員数】5000人以上	.175	.285	【従業員数】5000人以上	.172	.283	【従業員数】5000人以上	.185	.294
女性正社員比率10%未満	-.280	.338	女性正社員比率10%未満	-.267	.334	女性正社員比率10%未満	-.267	.342	女性正社員比率10%未満	-.197	.342	女性正社員比率10%未満	-.254	.339	女性正社員比率10%未満	-.248	.338	女性正社員比率10%未満	-.230	.336
女性正社員比率10%以上20%未満	-.103	.329	女性正社員比率10%以上20%未満	-.136	.326	女性正社員比率10%以上20%未満	-.070	.333	女性正社員比率10%以上20%未満	-.070	.334	女性正社員比率10%以上20%未満	-.084	.330	女性正社員比率10%以上20%未満	-.080	.329	女性正社員比率10%以上20%未満	-.078	.328
女性正社員比率20%以上30%未満	-.186	.331	女性正社員比率20%以上30%未満	-.122	.327	女性正社員比率20%以上30%未満	-.148	.335	女性正社員比率20%以上30%未満	-.111	.335	女性正社員比率20%以上30%未満	-.145	.332	女性正社員比率20%以上30%未満	-.148	.332	女性正社員比率20%以上30%未満	-.147	.330
女性正社員比率30%以上50%未満	-.132	.327	女性正社員比率30%以上50%未満	-.071	.323	女性正社員比率30%以上50%未満	-.033	.330	女性正社員比率30%以上50%未満	-.066	.332	女性正社員比率30%以上50%未満	-.101	.327	女性正社員比率30%以上50%未満	-.060	.326	女性正社員比率30%以上50%未満	-.074	.325
女性正社員比率50%以上	-.005	.325	女性正社員比率50%以上	.043	.321	女性正社員比率50%以上	.028	.329	女性正社員比率50%以上	.039	.329	女性正社員比率50%以上	-.012	.328	女性正社員比率50%以上	.061	.325	女性正社員比率50%以上	.040	.323
正社員平均年齢(女性)	-.001	.005	正社員平均年齢(女性)	-.002	.005	正社員平均年齢(女性)	.000	.005	正社員平均年齢(女性)	-.002	.005	正社員平均年齢(女性)	-.001	.005	正社員平均年齢(女性)	-.002	.005	正社員平均年齢(女性)	-.003	.005
労働組合(有=1)	.025	.113	労働組合(有=1)	.063	.111	労働組合(有=1)	-.003	.113	労働組合(有=1)	.038	.113	労働組合(有=1)	.042	.112	労働組合(有=1)	.036	.112	労働組合(有=1)	.076	.112
定数項	-1.476	.402	定数項	-1.429	.398	定数項	-1.383	.385	定数項	-1.411	.384	定数項	-1.397	.382	定数項	-1.328	.378	定数項	-1.220	.384
n	2038		n	2045		n	2023		n	2030		n	2038		n	2032		n	2041	
χ^2	2017.28		χ^2	2024.88		χ^2	1997.83		χ^2	1982.68		χ^2	2017.94		χ^2	2009.74		χ^2	2030.95	

変数	推定係数	標準誤差	変数	推定係数	標準誤差	変数	推定係数	標準誤差	変数	推定係数	標準誤差	変数	推定係数	標準誤差	変数	推定係数	標準誤差
⑧業務の効率化を推進すること	-.190	.123	⑨増雇の急務を推進すること	.062	.082	⑩長時間労働を抑制すること	.088	.090	⑪有給休暇の取得を促進すること	.183	.083	⑫正社員以外の従業員の能力化	-.018	.085	⑬正社員と正社員以外の従業員	.056	.083
脚光・小売業	-.033	.128	脚光・小売業	-.024	.127	脚光・小売業	-.050	.127	脚光・小売業	-.044	.127	脚光・小売業	-.011	.128	脚光・小売業	-.043	.128
宿泊業・飲食業	-.102	.214	宿泊業・飲食業	-.118	.213	宿泊業・飲食業	-.058	.210	宿泊業・飲食業	-.085	.212	宿泊業・飲食業	-.059	.213	宿泊業・飲食業	-.103	.212
医療・福祉	.084	.170	医療・福祉	.122	.168	医療・福祉	.050	.169	医療・福祉	.104	.169	医療・福祉	.123	.170	医療・福祉	.107	.170
情報通信業、運輸業・郵便業	-.050	.207	情報通信業、運輸業・郵便業	-.053	.207	情報通信業、運輸業・郵便業	.048	.199	情報通信業、運輸業・郵便業	-.104	.207	情報通信業、運輸業・郵便業	-.054	.208	情報通信業、運輸業・郵便業	-.080	.207
金融・保険業、不動産業・物品賃貸業	-.154	.273	金融・保険業、不動産業・物品賃貸業	-.258	.286	金融・保険業、不動産業・物品賃貸業	-.243	.282	金融・保険業、不動産業・物品賃貸業	-.237	.284	金融・保険業、不動産業・物品賃貸業	-.275	.286	金融・保険業、不動産業・物品賃貸業	-.208	.280
生活関連サービス、娯楽業、接客サービス業	.049	.222	生活関連サービス、娯楽業、接客サービス業	.042	.223	生活関連サービス、娯楽業、接客サービス業	.063	.218	生活関連サービス、娯楽業、接客サービス業	.032	.223	生活関連サービス、娯楽業、接客サービス業	.076	.221	生活関連サービス、娯楽業、接客サービス業	.035	.222
学術研究、専門・技術サービス、サービス業	-.030	.129	学術研究、専門・技術サービス、サービス業	-.074	.130	学術研究、専門・技術サービス、サービス業	-.084	.130	学術研究、専門・技術サービス、サービス業	-.047	.129	学術研究、専門・技術サービス、サービス業	-.060	.130	学術研究、専門・技術サービス、サービス業	-.079	.130
その他	.051	.161	その他	.003	.162	その他	-.016	.163	その他	-.028	.163	その他	-.030	.165	その他	-.055	.165
【従業員数】30人~99人	.034	.128	【従業員数】30人~99人	.057	.129	【従業員数】30人~99人	.049	.128	【従業員数】30人~99人	.071	.128	【従業員数】30人~99人	.064	.128	【従業員数】30人~99人	.087	.130
【従業員数】100人~299人	-.077	.129	【従業員数】100人~299人	-.084	.129	【従業員数】100人~299人	-.108	.129	【従業員数】100人~299人	-.083	.129	【従業員数】100人~299人	-.112	.130	【従業員数】100人~299人	-.080	.131
【従業員数】300人~999人	.119	.137	【従業員数】300人~999人	.122	.138	【従業員数】300人~999人	.101	.137	【従業員数】300人~999人	.066	.139	【従業員数】300人~999人	.130	.138	【従業員数】300人~999人	.150	.140
【従業員数】1000人~4999人	.236	.164	【従業員数】1000人~4999人	.229	.166	【従業員数】1000人~4999人	.185	.167	【従業員数】1000人~4999人	.228	.165	【従業員数】1000人~4999人	.204	.168	【従業員数】1000人~4999人	.267	.167
【従業員数】5000人以上	.100	.280	【従業員数】5000人以上	.194	.284	【従業員数】5000人以上	.129	.288	【従業員数】5000人以上	.146	.285	【従業員数】5000人以上	.218	.284	【従業員数】5000人以上	.223	.287
女性正社員比率10%未満	-.277	.340	女性正社員比率10%未満	-.290	.340	女性正社員比率10%未満	-.320	.340	女性正社員比率10%未満	-.232	.341	女性正社員比率10%未満	-.323	.343	女性正社員比率10%未満	-.302	.341
女性正社員比率10%以上20%未満	-.126	.331	女性正社員比率10%以上20%未満	-.100	.332	女性正社員比率10%以上20%未満	-.117	.331	女性正社員比率10%以上20%未満	-.076	.333	女性正社員比率10%以上20%未満	-.117	.333	女性正社員比率10%以上20%未満	-.113	.332
女性正社員比率20%以上30%未満	-.167	.332	女性正社員比率20%以上30%未満	-.188	.334	女性正社員比率20%以上30%未満	-.164	.332	女性正社員比率20%以上30%未満	-.129	.334	女性正社員比率20%以上30%未満	-.150	.334	女性正社員比率20%以上30%未満	-.180	.334
女性正社員比率30%以上50%未満	-.071	.328	女性正社員比率30%以上50%未満	-.040	.329	女性正社員比率30%以上50%未満	-.077	.328	女性正社員比率30%以上50%未満	-.089	.330	女性正社員比率30%以上50%未満	-.022	.329	女性正社員比率30%以上50%未満	-.077	.329
女性正社員比率50%以上	.031	.327	女性正社員比率50%以上	.012	.327	女性正社員比率50%以上	.031	.326	女性正社員比率50%以上	.027	.328	女性正社員比率50%以上	.039	.328	女性正社員比率50%以上	-.006	.327
正社員平均年齢(女性)	-.002	.005	正社員平均年齢(女性)	.000	.005	正社員平均年齢(女性)	.000	.005	正社員平均年齢(女性)	-.001	.005	正社員平均年齢(女性)	-.002	.005	正社員平均年齢(女性)	.001	.005
労働組合(有=1)	.074	.112	労働組合(有=1)	.029	.113	労働組合(有=1)	.031	.113	労働組合(有=1)	.036	.113	労働組合(有=1)	.062	.113	労働組合(有=1)	.015	.113
定数項	-1.107	.385	定数項	-1.350	.381	定数項	-1.337	.379	定数項	-1.357	.381	定数項	-1.263	.380	定数項	-1.373	.380
n	2038		n	2016		n	2031		n	2035		n	2028		n	2017	
χ^2	2020.58		χ^2	1996.88		χ^2	2016.48		χ^2	1995.38		χ^2	2014.23		χ^2	1990.83	

第 5 章

正社員ルートの短時間正社員制度が機能する 人事管理と職場マネジメント

第5章 正社員ルートの短時間正社員制度が機能する 人事管理と職場マネジメント

5.1 課題と構成

本章では、正社員ルートの短時間正社員制度を積極的に活用する企業へのヒアリング調査を通して短時間正社員制度を円滑に機能させるための人事管理や職場マネジメントを検証する。本稿の第1章の1.2では短時間正社員には正社員ルートとパートタイマールートがあり、それぞれのルートによって短時間正社員が機能する職場マネジメントやそれを支える人事管理のあり方が違うのではないかと仮説を設定した。本章は、そのうちの正社員ルートの短時間正社員制度を積極的に活用する企業の事例研究を通して短時間正社員制度を円滑に機能させる要因を考察する。もうひとつのパートタイマールートの短時間正社員については第6章で議論する。

本章の構成は以下のとおりである。次節では、調査対象企業の概要と分析方法を、続く第3節では調査対象企業の特性や短時間正社員制度の内容を概観する。第4節では短時間正社員に対する人事管理の特徴を明らかにし、第5節で短時間正社員制度を機能させる職場マネジメントとは何かを一企業の事例を基に考察する。第6節では、短時間正社員制度導入のメリットとデメリットや利用促進に向けた取組を整理し、第7節でまとめる。

5.2 調査対象企業の概要と調査方法

5.2.1 調査対象企業の概要

短時間正社員に対する人事管理や制度利用者の仕事内容や責任などを把握するために、短時間正社員制度を導入する企業14社を対象にヒアリング調査を行った。同調査は、筆者が調査の設計段階から共同研究者として関わっているアイデム調査〔2009a〕の一環として2008年8月から12月にかけて行ったものである。調査対象企業の14社は、短時間正社員制度を積極的に活用している企業であり、選定にあたっては業種、企業規模、本社所在地、短時間正社員制度のタイプがある程度分散するよう配慮したが、業種では卸売・小売業が多く、企業規模は大規模企業が多い。また、短時間正社員制度のタイプについては、一時的な短時間正社員制度が多いが、複数の短時間正社員制度を導入する企業も4社あった。調査対象企業の概要は図表5-1に示している。また、補録図表5-1にも調査対象企業の制度内容を含めた詳細情報を示しているためあわせて参照してほしい。なお、本章は正社員ルートの事例を検証するが、調査対象企業の特性や導入理由はパートタイマールートの事例も含めて考察する¹。また、文中の企業名を示す事例番号は、図表5-1の表側にある事例番号と同じである。

¹ 本稿では14社を分析の対象とするが、筆者がヒアリングに直接参加していない企業も4社ある（事例2、事例3、事例9、事例14）。しかし、それについても、筆者は調査設計からヒアリング後の議論に参加しており内容は十分に理解している。したがって、分析においても他の10社と同様に論じることとする。

図表 5-1 調査対象企業の概要

事例 番号	業種	短時間正社員制度の タイプ	従業員数	
			正社員	正社員以外の社員
1	製造業 パン・菓子製造業	一時的な短時間正社員 恒常的な短時間正社員 パートタイマー短時間正社員	約 830 (男性:450, 女性:380)	約 2000 (男性:100, 女性:1800)
2	製造業 調味料製造業	一時的な短時間正社員	約 500 (男性:350, 女性:150)	65 (男性:15, 女性:50)
3	製造業 調味料製造業	一時的な短時間正社員	約 4100 (男性:3100, 女性:1000)	約 370 (男性:170, 女性:200)
4	情報通信業	一時的な短時間正社員 恒常的な短時間正社員	約 190 (男性:130, 女性:60)	約 50 (男性:30, 女性:20)
5	卸売・小売業 総合スーパー	一時的な短時間正社員 恒常的な短時間正社員 パートタイマー短時間正社員	約 2100 (男性:1700, 女性:400)	約 9700 (男性:2300, 女性:7400)
6	卸売・小売業 生活雑貨小売業	一時的な短時間正社員 パートタイマー短時間正社員	約 450 (男性:250, 女性:200)	約 3000 (男性:800, 女性:2200)
7	卸売・小売業 百貨店	一時的な短時間正社員	約 6900 (男性:3700, 女性:3200)	約 5400 (男性:500, 女性:4900)
8	卸売・小売業 総合スーパー	一時的な短時間正社員	約 15000 (男性:11000, 女性:4000)	約 108000 (男性:18000, 女性:90000)
9	卸売・小売業 総合スーパー	一時的な短時間正社員	約 3000 (男性:2000, 女性:1000)	約 16000 (男性:2500, 女性:13500)
10	卸売・小売業 自動車小売業	一時的な短時間正社員	約 1700 (男性:1550, 女性:150)	約 200 (男性:100, 女性:100)
11	金融業 クレジットカード	一時的な短時間正社員	約 2500 (男性:700, 女性:1800)	約 2000 (男性:300, 女性:1700)
12	金融業 銀行	一時的な短時間正社員	約 9400 (男性:5900, 女性:3500)	約 5800 (男性:650, 女性:5150)
13	サービス業	一時的な短時間正社員	約 100 (男性:70, 女性:30)	4 (男性:2, 女性:2)
14	医療・福祉 診療所	恒常的な短時間正社員	5 (男性:1, 女性:4)	6 (男性:1, 女性:5)

5.2.2 調査方法と分析の方法

短時間正社員制度を円滑に機能させるためには、短時間正社員をフルタイム正社員とほぼ同じレベルで能力発揮してもらえよう活用できるかがポイントになる。その際には、短時間正社員のモチベーションや組織コミットメントを低下させない職場マネジメントと人事管理の両者が必要になる。アイデム調査〔2009a〕におけるヒアリング調査では人事担当マネジャーを対象に①企業プロフィール、②制度導入の理由、③短時間正社員制度の概要、④制度の利用状況のほか、⑤制度利用者に対する人事管理（賃金決定方法、賞与決定方法、目標設定の仕方と評価方法、キャリアの幅など）、⑥制度利用者の仕事内容・責任、⑦制度の利用促進に向けた取組、⑧制度導入の功罪についてたずねている。しかし、アイデム調査〔2009a〕は人事担当マネジャーへヒアリングをしていることから各職場で短時間正社員をどのように活用しているかは把握できない。したがって、アイデム調査〔2009a〕のほかに、筆者が2003年～2005年の間に育児・介護の短時間勤務制度利用者やその上司、職場同僚に対して職場における円滑な業務遂行のあり方を調査したJISA調査〔2005〕を用

いる。

5.3 調査対象企業の特性と制度の概要

5.3.1 正社員の特性

調査対象企業における正社員は男性比率が高い。しかし、全体的には女性比率が30%以上の企業が多く、女性比率が50%前後の企業も複数あり、特に事例11（クレジットカード業）では72%と高い。

5.3.2 正社員以外の社員の割合

正社員以外の従業員にはパート、アルバイト、契約社員などが含まれ、業種などによっては多様な雇用形態の社員が働いている。正社員以外の社員の割合も企業によって様々であり、事例2、3（ともに製造業）や事例4（情報通信業）では10%以下であるが、事例5、事例6、事例8、事例9の卸売・小売業は80%以上であり正社員以外の従業員の積極的な活用が伺える。

5.3.3 制度の導入理由

企業が短時間正社員を取り入れた理由は必ずしも1つではなく、複数の理由から新たに、あるいは既存の制度を見直すことによって短時間正社員制度を導入する企業は少なくない。しかも、この理由が各社の短時間正社員制度のタイプを決めている。たとえば、女性活用を主たる目的にあげる企業では、育児や介護を制度の適用事由にすることが多く、その結果、一時的な短時間正社員制度を導入する傾向がみられる。一方、社員の多様なニーズへの対応やパートタイマー等の優秀な人材の定着を目的とする企業では複数のタイプを整備する傾向がある。以下では、各々の理由の背景とそれに対応した短時間正社員制度のタイプについて詳しく説明する。

5.3.3.1 女性活用

女性の正社員の継続就労を支援することによって、彼女らに蓄積された知識やノウハウの流出を防ぐ、または能力発揮の場を拡大することを導入目的にあげる企業は多い。組織の中堅として育成した社員の中には、将来的にマネジメント層としての活躍が期待される人材も多い。入社5年目以降になると、チームなど小規模組織のリーダー格として組織を運営できるようになるが、同時に結婚・出産・育児に関するライフイベントが生じる年齢でもある。多様化する市場のニーズに対応し、顧客に対するサービスや技術力の維持・向上を図るためには経験や知識を持った人材の定着が不可欠である。したがって、子育てにかかる一定期間を短時間正社員制度を用いて支援し、将来的にフルタイム勤務に戻ってもらうことを期待して制度を導入する企業が多い。このような企業には一時的な短時間

正社員制度を整備する傾向がみられる。特に、事例 13（サービス業）は地方に拠点を置く企業であり、若年者の多くが首都圏にある企業へ就職する一方、優秀な女性は地元企業への就職を希望する者が多く、その人材の定着が経営上不可欠として短時間正社員を取り入れている。また、事例 11（クレジットカード業）は、顧客のニーズや問い合わせが多様化する中、これらへ適切に対応するためには豊富な知識とスキルを持つ女性社員の定着が不可欠と考え、彼女らの継続就労支援策の一つとして短時間正社員制度を導入している。

事例 13（サービス業）

同社は地方都市において優秀な人材を確保するために総合職の女性社員を積極的に採用し、ソフト技術者、システムエンジニアとして育成してきた。これらの社員が会社の戦力となって活躍するのは入社 5 年以降であるが、同時期は結婚・出産・育児期とも重なるため女性人材が流出しやすい。したがって、同社は優秀な人材の確保を主な目的として短時間正社員を取り入れた。

事例 11（クレジットカード業）

同社の主力事業では、顧客の多様な質問に適切に応えるための豊富な知識・スキルが不可欠である。これらを有する人材の流出は顧客サービスの低下につながると同時に、人材育成費用を回収する点からも組織にとって大きな損失となる。女性社員の多い同社において、出産・育児および介護は社員の継続就労における大きな障害となる可能性がある。したがって、会社の持続的発展の観点から育児・介護を理由とした短時間正社員制度を整備することとした。

5.3.3.2 多様な価値観への対応

多様な就業形態に対するニーズの高まりを理由にあげる企業も多い。これについては 2 つの特徴が見られる。1 つは、社内のニーズに対応する場合である。このケースでは正社員に対して育児、介護に限らず、社会貢献活動や自己研鑽などにも適用事由を拡大して短時間勤務を一定期間認めるというものである。したがって、一時的な短時間正社員制度が多く見られる。

もう 1 つのケースは、優秀なパートタイマーやフリーターなどの採用が難しくなってきたことから、これらの人材に対して将来的に正社員へのキャリアアップが可能であることを示し、採用の拡大とその定着を図ろうとする場合である。ここではパートタイマー短時間正社員制度を導入するケースが多いが、正社員の仕事と家庭の両立支援策として短時間正社員制度を導入している企業では、適用事由や対象者を拡大する等で対応するケースもみられる。

事例 5（総合スーパー）では、多様な就労ニーズを持つ社員に対して既存の人事制度を個々に見直すだけでは対応できないため、制度を抜本的に見直し、正社員が育児・介護を事由に短時間勤務を希望する場合は一時的な短時間正社員制度、中途採用の正社員が短時間勤務を希望する場合は恒常的な短時間正社員制度、パートタイマーが正社員に登用され労働時間や労働日数の選択を希望する場合はパートタイマー短時間正社員制度とする制度

を構築している。

5.3.3.3 人材の定着（主に正社員）

5.3.3.1 で紹介した事例 11 や事例 13 で示したとおり、知識・ノウハウを持った人材の定着は顧客への高いサービスの提供、積極的な人材育成を可能にする。特に、正社員に対して人材育成を積極的に行ってきた企業にとって退職は大きなコストと言える。正社員の定着を図る一施策として短時間正社員制度を取り入れた企業が 4 社あった。これらの企業の適用事由や適用期間は、業種、社員特性などによって異なるが、一時的な短時間正社員制度や恒常的な短時間正社員制度が多く見られる。

事例 4（情報通信業）では、外部労働市場でも通用する専門性の高い人材が多く、その専門性を持って転職するケースが増加した。しかし、その流出分を補填できる人材を質・量ともに確保することが難しくなってきたことから、魅力ある会社を作ることとおして人材の定着を図る一施策として短時間正社員を取り入れている。

事例 4（情報通信業）

近年、同社の離職は 10～20% と高く、その流出分を補填するにも会社の希望する人材を質・量ともに確保できない状況が続いたことから、魅力ある会社づくりを進め、優秀な人材を確保し定着を図る必要が生じた。特に情報通信業の同社にとって、人材の定着を図り、スキルや知識を蓄積することは組織の持続的発展に大きく影響する。

5.3.3.4 正社員以外の従業員の確保とその活用

正社員以外の従業員のモチベーションアップも重要である。事例企業の多くはパートタイマーなどの正社員以外の従業員比率が高く、これらの人材にいかにもモチベーション高く働いてもらうかが人事戦略上重要な課題となっている。これらの企業では、正社員以外の従業員に対するキャリアアップの可能性を示し、意欲ある人材には正社員への登用機会を提供していることから、パートタイマー短時間正社員制度を導入している。また、将来的な労働力人口の減少への対策として「ダイバシティ・マネジメント」を人事戦略に掲げ、多様な人材を活かせる企業風土を醸成したいと考え、短時間正社員をその一環として位置づける企業もある。

事例 6（生活雑貨小売業）

同社は経営者の「能力の前ではみな平等」であるとの人事思想に基づき、雇用形態に関わらず、個々の社員がキャリアを考えながら能力発揮ができる環境を整備する必要があるとして短時間正社員制度を取り入れた。

5.3.3.5 傷病後の社員の円滑な職場復帰

近年増加傾向にあるメンタルダメージを受けた社員の円滑な職場復帰を支援する施策として短時間正社員制度を採用するケースも見られる。ここでの短時間正社員制度は傷病の再発を防ぐことを目的に体調を見ながら段階的にフルタイム勤務へ移行していく過渡期の働き方と位置付けているため、一時的な短時間正社員制度のタイプが多い。

事例 10（自動車小売業）

同社では傷病による休業後の円滑な復職に向けた取り組みとして「後保護期間」制度を設けている。制度を設けた時は身体の傷病による休業が多かったが、昨今では心の健康を害する社員による利用が増えてきている。

5.3.3.6 若年者への知識・ノウハウの継承

専門性が高く、知識・ノウハウの継承が難しい職種では高齢者の人材活用が不可欠である。事例企業の事例 14（診療所）では制度化していないが、高い経験、知識を有する人材を定年後も本人の体力などを勘案し、労働時間や労働日数を柔軟に調整しながら継続的に働いてもらっている。

事例 14（診療所）

定年（65 歳）を迎えた婦長に、体力的に可能な範囲で、レントゲンの取り方、注射の刺し方、患者との接し方など、マニュアルでは対応できない部分のノウハウを看護師に継承してもらうべく、短時間の勤務形態で婦長として働いてもらっている。

5.3.3.7 両立支援

育児・子育てをする社員が安心して働くことができる職場づくりは、組織コミットメントの向上や仕事と家庭の両立に対するコンフリクトを解消するうえで重要である。事例 2（調味料製造業）は、主に女性社員を対象に出産・育児をしながら仕事を継続できる職場環境を作ることを目的とした育児支援プログラムの一環として、女性社員の声に応えた短時間正社員制度を導入している。

5.3.4 制度の概要

5.3.4.1 適用事由

● 育児、介護以外の事由も含んだワーク・ライフ・バランスの支援

育児については 3 歳未満の子を養育する社員に対して、介護については要介護状態にある家族をかかえる社員に対して勤務時間の短縮等の措置を講ずることが法律で定められて

いる²。そのため全調査対象企業で育児・介護が短時間正社員制度の適用事由とされていた。近年では、社員の多様な価値観に応じて社会貢献活動、自己啓発等についても事由として認める企業が多く見られる。事例企業の中では3社がこうした制度を有していた。

事例 9（総合スーパー）

同社は地方を拠点とする企業であり、社員が居住する地域とのつながりを重視する経営方針を取っていることから、社員の要望に応じて育児や介護のほかに地域活動、ボランティア活動、生涯学習活動なども幅広く認めている。具体的には、社員が性や既婚未婚に関わらず仕事と生活をともに充実させることを支援するためのプログラムとして、休業制度、再雇用制度、病気療養休暇制度とともに短時間正社員制度を大きな柱とする「ゆとりライフ制度」を導入した。

事例 13（サービス業）

同業界は、技術の進歩が速く、メンタルヘルスをはじめとする健康問題を抱える労働者が多い。そこで同社は、制度の導入当初は育児と介護に適用事由を限定していたが、社員が進歩の速い技術にキャッチアップできるための体制を整備しておくこと、健康障害の発生に対して事前に準備しておくことが安心して働くことができる職場作りに貢献すると考え、2005 年より自己啓発や健康を害した場合にも利用できるよう制度内容を改定した。

● 意欲と能力が高く、正社員登用を希望する社員（パートタイマーなど）

正社員以外の従業員が職場のリーダー等の基幹的な業務につくケースが増えてきたことを背景にして、彼ら/彼女らが正社員となって責任のある業務に関わりたいという希望を持った時に、チャンスを提供しキャリアアップを支援したいと考える企業は多い。

事例 1（パン・菓子製造業）では、パートタイマーをフルタイム正社員へ登用するためのステップとして短時間正社員制度を活用している。同社は短時間正社員としての期間を、フルタイム正社員となってマネジメントに関わる業務を担っていくことができる人材であるかどうかを見極める期間として位置づけている。また、事例 5（総合スーパー）は、専門的な知識と技術を持ち、一定の条件を満たしたパートタイマーを労働時間や労働日数が選択できる社員区分に登用する制度を整備している。

● 事由を問わない

社員のキャリアやライフプランを支援する働き方として短時間正社員制度を整備しているため適用事由に制限を設けないとする企業もある。これらの企業は、社員のキャリア志向を理解し、それを支援することが、長期的にみると人材の確保と定着、それによる組織力アップにつながると考えている。特に、事例 4（情報通信業）では、ワーク・ライフ・バランスに対する個人の考え方が多様であり、長期的な継続就労が可能な労働環境を整備することが会社の持続的発展に寄与すると考え、事由を限定することなく短時間正社員制

² 育児の短時間勤務制度については、平成 22 年度以降は 3 歳未満の子を持つ親に対しては企業の措置義務化される。

度を導入している。

● 傷 病

傷病による健康障害で通常勤務が難しい場合、会社が認めた者に対して短時間正社員制度を適用する企業も増えつつあり、調査対象企業 14 社中 3 社が傷病からの円滑な職場復帰のための柔軟な働き方として短時間正社員制度を位置づけている。特にメンタルヘルスに関する事由で休業した社員については、復職当初からのフルタイム勤務は病気を再発しやすいことから、かかりつけの医師や産業医と相談しながら短時間正社員制度を用いて段階的にフルタイム勤務へ戻していくよう配慮している。事例 9（総合スーパー）では、傷病により休職する際や復職の際に産業医と面談させており、産業医から短時間勤務を指示されることもあるとしている。

事例 9（総合スーパー）

同社では、傷病を理由とする短時間勤務も認めている。同社は、業界では珍しく常駐の産業医、看護師、保健師を配置した健康管理室を本部に設置しており、傷病により休職する際や復帰する際に産業医との面談をさせている。

● セカンドライフを考える期間

定年退職後のセカンドライフに向けた準備期間として、55 歳以降に働き方を柔軟にすることを認めるタイプである。

5.3.4.2 勤務形態

基本的には終業時間を定時より繰り上げて 6 時間勤務または 7 時間勤務となるよう、制度利用者が直属の上司と協議して始業時間を設定する形が多い。また、販売職やサービス職などシフト勤務の場合には、制度利用者が 1 日の実労働時間と休日日数を組み合わせた複数のパターンから選択する方法もある。後者の方法は、制度利用者に勤務時間のパターンを選択させることで制度利用者のニーズに一定の配慮を示す一方、会社側にとっては人員のやりくりや引継ぎの点で利便性が高く、人事管理の煩雑性（パターンごとに不就労時間分の減額率が決まっている）を軽減できるメリットがある。

● 一日の労働時間を短くする

適用者の事情と職場の状況を加味しながら上司と協議して勤務時間を決定する。通常の始業時間より遅めに出勤したり、終業時間を早めて退社するケースが多く、出勤時間や退社時間を上司と制度利用者が相談し自由に設定できるようにしている。シフト勤務を組む業種や職種では制度利用者をシフトからはずし、勤務時間を固定化するケースもある。また、自由に勤務時間を設定できる企業においても、個々に出退勤時間を決めることができるケースと、下記の事例 9 のように、一定の時間帯の中で勤務時間を設定させるケースがある。

事例 9（総合スーパー）

短時間正社員については、9:00～17:00 までの時間帯で 1 時間、2 時間、3 時間の勤務時間の短縮を可能としている。

● 一定の所定労働時間内で自由に設定

上司と相談の上、1 ヶ月または年間の所定労働時間内で 1 日の労働時間を短くしたり、週の労働日数を減らすなど自由に勤務時間を設定できる事例もある。業種や企業規模の特徴は見られないが、同方法をとる企業には 3 つのタイプがある。

1 つは、担当業務の特性・内容を基準に業務遂行に必要な年間所定内労働時間を定め、その中で 1 日の労働時間を短くしたり、週の労働日数を減らすなど自由に設定できるタイプである。事例 6（生活雑貨小売業）が同方法を採用している。

2 つめは、個人の考え方を尊重して年間の所定労働時間を含む勤務時間・日数を決めるタイプで、事例 4（情報通信業）が同方法を採用している。また、事例 9（総合スーパー）は、1 日の業務の流れ（繁閑の時間など）や本人および同僚の事情を加味して勤務時間を決定する。

3 つめは、個人の体調や体力を考慮するタイプであり、状況に応じて勤務形態を変更している。

事例 6（生活雑貨小売業）

同社では、マネジメント職務を通じてキャリアを積み重ね会社の基幹となることを目指す、またはバイヤーなどの専門的な職務を通じてキャリアを重ね業界に通じる専門家となることを目指すグループは、これらの業務遂行に週 32 時間～40 時間をあてることが不可欠であるとして、この時間の幅の中で勤務時間を設定する。ラックやレジなどの業務を経験しながら当該業務の責任者となるべくキャリアを重ねながらも生活とのバランスを図る働き方ができるグループは、週 20～40 時間の中で勤務時間を決定できる。

事例 9（総合スーパー）

2006 年に勤務時間帯を規制し、本人の承諾がない限り、短時間正社員は 9 時～17 時までの時間帯での短時間勤務となった。同社では営業時間が 10 時～21 時までのストアが多いため夕刻以降は勤務しないことになる。

● 既定のパターンから選択

短時間正社員用の勤務パターンをつくり社員に選択させる方法は、本人と職場同僚の事情に配慮した勤務形態を実現できる。事例 2（調味料製造業）では、通常の勤務時間の中で①始業時間を 1 時間繰り下げるパターン、②終業時間を 1 時間繰り上げるパターン、③両者を組み合わせるパターンの 3 つを整備している。事例 7（百貨店）は、実働時間と休暇日数の組み合わせで年間労働時間の異なる複数のパターンをつくり、本人の希望と職場の状況を考慮し選択できるようにしている（図表 5-2 参照）。

事例 7（百貨店）

育児の場合は実働時間と休暇日数を組み合わせて年間労働時間が異なる 5 パターン、介護の場合は 4 パターンの勤務方法の中から、本人の希望と職場の状況を勘案しながら選択できる。

図表 5-2 育児事由の短時間正社員 勤務パターン

	育児勤務 A	育児勤務 B	育児勤務 C	育児勤務 D	育児勤務 E
1 日の 実働時間	5 時間 (9:50～15:35、 休憩 45 分)	6 時間 45 分 (9:50～17:20、 休憩 45 分)	6 時間 45 分 (9:50～17:20、 休憩 45 分)	6 時間 (9:50～16:35、 休憩 45 分)	7 時間 35 分 (9:50～18:25、 休憩 60 分)
休日日数	年間 122 日 (通常勤務者と 同じ)	年間 92 日	年間 122 日 (通常勤務者と 同じ)	年間 122 日 (通常勤務者と 同じ)	年間 122 日 (通常勤務者と 同じ)
年間 労働時間	1245 時間	1841 時間 (通常勤務者と 同じ)	1640 時間 15 分	1458 時間	1841 時間 (通常勤務者と 同じ)

事例 2（調味料製造業）

同社の育児短時間勤務は①終業を 1 時間短縮する、②始業を 1 時間短縮する、③①と②を併用し勤務時間を 2 時間短縮するという 3 つのパターンが設けられている。始業時間は 8:00、終業時間は 17:00 であるので、具体的には、8:00～16:00、9:00～17:00、9:00～16:00 の 3 パターンとなる。これまでの利用実績をみると、およそ半数の利用者が 2 時間短縮の 6 時間勤務を使用している。

5.3.4.3 適用期間

育児・介護を適用事由とする場合には一定期間の適用を認めるとする企業が多いが、育児事由の場合は①小学校就学前（適用期間：約 6 年）が 13 企業中³4 社、②小学校 3 年生まで（適用期間：約 9 年間）が 2 社、③小学校 4 年生まで（適用期間：約 10 年間）が 4 社、⑤中学校入学まで（適用期間：約 12 年間）が 1 社あった。最も適用期間が長いのは事例 8（総合スーパー）の「中学入学まで」である。期間の制限なし（恒常的な短時間正社員制度）とする 3 社⁴を含めると、全体的に見て適用期間は長期化する傾向がある。

● 一定期間の適用を認める

育児の場合は子供が小学校就学前までや低学年時まで、介護については原則 1 年程度と定めるケースが多い。しかし、昨今は適用期間を社員のニーズに応じて延長する企業も多く、事例 8（総合スーパー）では育児のための短時間正社員制度の適用期間を中学校入学までに延長している。また、事例 12（銀行業）では、事由に応じて適用期間を定めながらも社員の申請に応じて適用期間を延長する対応をしているほか、事例 10（自動車小売業）も健康障害を事由とする場合において、体調の回復状況に応じて適用期間を延長するなど柔軟に対応している。

³ 14 社中 1 社は、恒常的な短時間正社員制度を有する企業であるが、適用条件に育児・介護を含めるかどうかをヒアリング調査で確認していないためカウントから除いている。

⁴ 一時的な短時間正社員制度と恒常的な短時間正社員制度の両者を持つ企業が 1 社あり、それぞれに対してカウントしているため、文中に出てくる数字を加算すると計 14 社となる。

● 期間の制限なし

これは本稿における恒常的な短時間正社員制度である。個人のライフスタイルや価値観を最大限に尊重することを重視する企業に多い。

事例 4（情報通信業）では、毎年社員はフルタイム勤務が基本となる「仕事重視」的な働き方と残業なしまたは短時間・短日勤務ができる「ライフ重視」的な働き方のいずれかを選択する。定年まで「ライフ重視」的な働き方を選択することもできる。また、事例 1（パン・菓子製造業）は、一時的な短時間正社員制度に加え、希望する社員は恒常的な短時間正社員制度も選択できるようになっている。こうした取組みは、多様な人材を活用したいといったダイバシティ・マネジメントの観点から取り組む企業が多い。

事例 4（情報通信業）

同社は、社員がキャリアプランやライフプランに基づいて働き方を選択できるよう『選択型人事制度』を導入した。これは、「ワーク重視（PS 制度）」と「ライフ重視（DS 制度）」から構成され、前者は時間や勤務地などを限定せず高い拘束と成果を求められる働き方、後者は労働時間および日数を個人のライフプランに合わせて設定できる働き方で、短時間正社員はこの「ライフ重視（DS 制度）」に含まれる。PS 制度と DS 制度は職種や能力とは関係なく、あくまで社員のワークとライフに対する考え方に基づく働き方の違いであり、1 年単位で選択する。また、制度の適用期間に上限を設けていないため、入社時から退職時まで DS 制度を選択することも可能である。ただし、PS 制度は労働時間の拘束も長く、転勤の可能性も高いことから DS 制度から PS 制度への転換時には今後のキャリアプランなどを確認したうえで会社が承認するという手続きがとられている。

5.3.4.4 利用回数

事例企業の多くは、1 つの事由につき連続した期間を 1 回適用する形となっているが、事例 1（パン・菓子製造業）では、フルタイム正社員と短時間正社員を何回でも行き来でき、事由と適用期限に制限を設けない仕組みとなっている。

5.3.4.5 利用実態

● 利用者数

利用者数は企業規模、制度の適用事由、女性社員比率によって多様である。

女性比率が約 50% の事例 7（百貨店）では、近年 3 年間の利用実績が 1000 人を超え、年間 200～250 人が短時間正社員制度を利用している。また、女性正社員比率が 37% の事例 12（銀行業）でも最近 3 年間で 112 人の利用実績がある。両者とも利用者の多くは女性であるが、前者企業では 2 人、後者企業では 1 人の男性社員の利用実績がある。そのほか、上の 2 社ほど多くないが事例 3（調味料製造業）では 100 人弱、事例 8（総合スーパー）では 250 人弱の実績がある。一方、男性による利用の多いのは事例 10（自動車小売業）である。同社では健康障害を制度の適用事由としていることから、傷病による利用実績が多いと考えられる。

● 利用者の特徴

＜所属する職場による特徴＞

健康障害を事由とする場合を除き、利用実績が多い職場では継続的に短時間正社員が出る傾向が見られる。具体的にはバックオフィス系（人事・総務・経理・企画部門など）業務部門（事例 2 調味料製造業、事例 4 情報通信業）や卸売・小売業における店舗（事例 7 百貨店、事例 8・9 総合スーパー、事例 12 銀行業）では利用者が多い。一方、事例 9（総合スーパー）は全社的には店舗における利用率が高いが、夕刻以降が繁忙時間帯となるため退社を遠慮する社員も少なくないことを指摘している。また、短時間正社員で働くことが難しい職場・仕事として、製造業のライン業務をあげる企業もあったが、事例 1（パン・菓子製造業）では制度利用者の所属職場に差異はなく、製造ラインに入っている社員もいる。

＜職位による特徴＞

管理職以上の利用実績は少ないが係長、主任クラスによる制度利用実績は 2 社であった（事例 11 クレジットカード業、事例 13 サービス業）。管理職は時間管理の対象外となっているため人事部門が正確な利用実績を把握していないことも影響していると考えられるが、制度利用期間中は役職からはずされることから、実績として残らないことも考えられる。こうした短時間正社員制度の利用に伴い役職をはずすケースは卸売・小売業の企業に多く見られる。

事例 7（百貨店）は、管理・監督職は想定外の対応が不定期に発生する職場で常に判断・指示を行い、部下を評価・育成することが期待されているため短時間勤務では役割を十分に果たすことができないと考えている。同様に事例 8 および 9（ともに卸売・小売業）でも夕刻以降の繁忙時間帯を恒常的に不在にしながら管理職としての役割を果たすのは難しいと考え、制度利用期間中は役職からはずしている。ただし、一度習得した能力は不変であるとして職能等級は変更しない（事例 7、事例 8）。事例 13（サービス業）においても、プロジェクトリーダー⁵が制度の利用を希望する場合は、リーダーでからリーダーのサポート役へ変更する措置をとっている。

一方、事例 4（情報通信業）は、部長クラスが短時間正社員制度を利用した実績を持つ。この職場では、部長自身でなければ対応できない業務と権限委譲できる業務範囲を洗い出すことで対応している。また、事例 11（クレジットカード業）では、日常から不測の事態を想定したマネジメントを徹底し、下位者への権限委譲、業務効率化を推進して誰でも業務を引き継ぐことが可能な組織作りを展開しているため、役職者が短時間勤務であっても不在時の対応体制は構築されているとしている。

事例 8（総合スーパー）

ストア主任であれば、作業指示をしたり、部下の教育をしたり、日々の販売と作業の計画をしたりする。また、事故やトラブルの処理など突発的に発生する事態に対応する

⁵ 事例 13（サービス業）のプロジェクトリーダーは、係長クラスが担当している。

必要がある。そうした対応は、管理者の重要な仕事であり、短時間正社員では難しい面も出てくる。このため同社は、ストア主任で短時間正社員になった場合には、本人と面談し、本人の希望も確認の上で、主任から主任代行といった立場に変更したり、範囲は狭まりが専門性の面で深みのある仕事に変える対応も行っている。

事例 4（情報通信業）

管理職がライフ重視の DS 制度を利用しても職位や職場に変化はなく、業務遂行に支障が生じないように、自分で対応できる範囲を明確にし、緊急度を適切に判断しながら部下へ権限委譲している。具体的には、当該制度を利用する法務部の女性部長は、部下の男性社員 2 名（中途入社 3～4 年目、4 年目）、新入社員 1 名に対し、機密性の低い業務（契約書の作成、知的財産に関する調査など）を割り振っている

5.4 短時間正社員制度を積極的に活用する企業における短時間正社員の人事管理

5.4.1 社員区分

近年、社員の多様な価値観に対応しながら、社員一人一人の能力を発揮させる策の一つとして、仕事内容や役割を基準に雇用形態の枠を超えて社員を区分し直す企業が増え、調査対象企業では 6 社あった。なお、わが国の一般的な状況をみると、多くの企業が仕事内容や役割を基準に正社員を区分しているが、パートタイマーなど正社員以外の従業員も含めて区分を再編成している例は多くない⁶。

事例 5（総合スーパー）、事例 8（総合スーパー）、事例 12（銀行業）は、転勤の有無や転勤の幅（全国区か一定エリア内か）を基準にパートタイマー等も含めた社員を再区分している。具体的には、事例 8（総合スーパー）は社員の多様化とその活用を念頭にパートタイマー等も含めた社員を「広域な転居転勤ができる社員（N 社員）」、「地域限定的な転居転勤ができる社員（R 社員）」、「転居転勤ができない社員（C 社員）」の 3 つに再区分している。事例 12（銀行業）は、これまで正社員に課してきた転居を伴う異動を廃止し、社員へは原則転居を伴わない範囲の異動しか行わないとした上で、正社員とパートタイマーの人事管理を一本化し、仕事内容を基準に時間当たりの給料（役割給）を設定した。また、パートタイマーから管理職になることも可能なキャリア管理の仕組みを導入している。

事例 11（クレジットカード業）では「職種の限定なし」とする職群を設けるとともに、同職群内を転勤の有無および転勤の範囲に応じて 3 区分する仕組みを構築している⁷。

⁶（財）連合総合生活開発研究所〔2004〕『雇用管理の現状と新たな働き方の可能性に関する調査研究報告書』は「社員区分を何を理由に行うか」を正社員内の場合（A ケース）、正社員と正社員以外の場合（B ケース）、正社員以外の社員内の場合（C ケース）に分けて考察している。A ケースの場合は「仕事の内容や責任の違い」、「賃金・処遇制度の違い」に次いで「転勤の有無」が上位となっている。『正社員内部に複数の雇用区分を設ける要因は、「仕事の内容や責任の違い」、「転勤の有無」、「昇進・昇格の上限の違い」であり、これらは相互に関係し、その結果「賃金・処遇の違い」が要因として指摘されている』としている。なお、B および C においても上位 2 つは同じであり、3 番目に「労働時間や勤務日数の長さ」が入る。

⁷ 職種が限定される職群については、年間所定労働時間と仕事内容を基準に 5 つの社員区分に分けられている。

事例 4（情報通信業）は、従来の社員区分の基準を廃止し、個々人のキャリア志向やライフプランを基準として社員を再区分している。

事例 12（銀行業）

2008 年 7 月に多様な人材が活躍できる組織風土の醸成と社員一人ひとりの自律的キャリア形成の実現を目的に正社員とパートタイマー（有期雇用の短時間勤務者。以下、スタッフ社員と呼ぶ）の人事管理を一本化した。具体的には、仕事が同一であれば正社員とスタッフ社員の時間当たりの給料を同じとするほか、スタッフ社員のまま管理職にも昇進できるようなキャリア体系も整備した。同制度の導入に伴い、転勤の有無別に社員を区分していた人事管理を廃止し、各自が勤務本拠地を定めたうえで原則的に転居を伴わない範囲での異動しか行わない「本拠エリア制度」も導入した。

事例 8（総合スーパー）

同社は転居の有無と転勤の幅を基準として、社員を「N 社員（ナショナル社員）」、「R 社員（リージョナル社員）」、「C 社員（コミュニティ社員）」の 3 つに区分している。具体的には、「N 社員」は、全国あるいは海外を含むどこへでも転勤できる社員であり、全国勤務社員といえる。「R 社員」は、一定の地域内の転居を含む転勤ができる社員である。具体的には、東北エリア、関東エリア、中部エリア、西日本エリアの 4 つがある。「C 社員」は、転居を伴わない異動がある社員である。N 社員、R 社員は雇用契約が無期であるのに対して、C 社員は無期契約と有期契約の両方があるほか、月給社員と時給の社員がいる。このうち、時給の C 社員は全員がパートタイマーの有期契約である。しかし、月給の C 社員の全員が無期契約というわけではなく、有期と無期が混在する。

事例 4（情報通信業）

2007 年に社員がキャリアプランやライフプランに基づいて働き方を選択できるよう、会社へコミットできる時間を基準に「ワーク重視（PS 制度）」と「ライフ重視（DS 制度）」の 2 制度からなる『選択型人事制度』を導入。前者は、時間や勤務地などを限定せず高い拘束と成果を求められる働き方であり、後者は労働時間および日数を個人のライフプランに合わせて設定できる働き方で、「短時間正社員制度」はこの「ライフ重視（DS 制度）」に含まれる。

5.4.2 社員格付け制度⁸

調査対象企業 14 社のうち 13 社⁹が職能資格制度を整備しているが、事例 5 と 8（共に総合スーパー）は、「職務遂行能力」だけでなく「職務」も加味して社員を格付けしている。

⁸ 今回のヒアリング調査ではフルタイム正社員と比べた短時間正社員への評価方法についてたずねており、重視する評価項目やその割合の違いについては調査当初の質問項目にいれていなかった。したがって、短時間正社員の格付け制度を考察することは難しい。しかし、評価方法、賞与支給額の決定方法、昇格・昇進のあり方をたずねる中で各社の社員格付けに言及することが少なくなかった。それら記録を基にして参考までに短時間正社員に対する格付け方法について考察する。

⁹ 1 社はヒアリングで資格等級に触れていないため本稿の考察対象からはずし 13 社で傾向を見る

具体的には、事例 5（総合スーパー）では、正社員を役職基幹層の「マネジメント職(M 職)」と一般担当層で将来的な管理職候補群の「ゼネラル職(G 職)」、職種限定層の「セレクトスタッフ職(S 職)」の 3 職群にわけ、S 職には職務を基準に、M 職と G 職については能力と職務の両面から評価し格付けする仕組みとなっている。事例 8（総合スーパー）も社員を 3 つの職群（経営幹部層の S 職、管理職層の M 職、非管理職層の J 職）にわけ、S 職には職務等級制度、M 職と J 職には職能資格等級制度を適用し、各等級に応じた基準でフルタイム正社員および短時間正社員をそれぞれ評価している。

事例 5（総合スーパー）

役職基幹層の「マネジメント職(M 職)」と一般担当層「ゼネラル職(G 職)」に対しては能力等級と職務等級の 2 本建てで格付けする。能力等級は、入社時が 1 等級、係長が 4 等級、課長が 6 等級である。職務等級については、M 職は M8、M6、M4 の 3 等級があり、その中に職務グレードが設定されている。また、G 職も同様に、G3、G2、G1 の職務等級の中に職務グレードがある。雇用区分のうち、職種限定層の「セレクトスタッフ職(S 職)」のみが職務グレードのみとなっており、社員が専門的な技術を極めるようにグレードの上限を高く設定している(図表 5-3 参照)。

図表 5-3 事例 5 の職群別等級制度

能力等級	M職		G職		S職
	職務等級	職務グレード	職務等級	職務グレード	職務グレード
8等級	M8	③ ② ①			③⑥ ↑
6等級	M6	⑤ ④ ③ ② ①			↑
4等級	M4	⑤ ④ ③ ② ①			↑
3等級			G3	⑤ ④ ③ ② ①	↑
2等級			G2	③ ② ①	↑
1等級			G1	③ ② ①	①

5.4.3 給 与

事例企業の多くは「ノーワーク・ノーペイ」の原則に従って、格付けされた等級に応じた給与支給額から不就労時間分が減額されるケースが多い(事例企業 14 社中 11 社)。つまり、これらの企業の短時間正社員は、フルタイム正社員と同一基準で賃金を決定しているといえ、フルタイム正社員と同一の社員区分であると考えられる。また、一時的な短時間正社員と恒常的な短時間正社員の区別なく、フルタイム正社員と同一基準で給与を決定し不就労時間分を減額する方法をとっている。

5.4.4 目標管理

目標管理制度は調査対象企業 14 社のうち 12 社が導入しており、健康障害による制度利用者を除いた短時間正社員に適用している。健康障害による制度利用者に目標管理をしない理由は目標の達成に向けた取組が本人の円滑な職場復帰を阻害しかねないと考えられるためである（事例 10 自動車小売業）。

短時間正社員に対する目標設定は短時間正社員制度のタイプにかかわらず、制度利用者の多くがホワイトカラーであり、その成果を時間比例で評価することが難しい。したがって、勤務時間内で達成できるよう量的な面で仕事を配慮をする企業は多くない。事例 7（百貨店）では、職能資格等級で社員を格付けしていることから一度習得した能力は変わらないとして、格付けされた等級に求められる役割を基準に目標設定するとしている。事例 12（銀行業）でも、目標内容はフルタイム勤務者と同じものになることが多いとしている。事例 9（総合スーパー）では、目標管理の中にも職能をベースとした目標と、職務をベースとした目標があり、等級が上がるほど後者の割合が高くなる仕組みとなっている。

職位に応じて目標設定の方法を変える企業もある。今回の調査対象企業ではないが、筆者が行った東京都の短時間正社員調査〔2003〕の百貨店では¹⁰、会社側から各売場に売り上げ目標額を下ろし、それを職場構成員に配分する仕組みがとられているが、管理職は短時間正社員制度利用者であっても役割を重視して目標額を減額しないという対応がとられている¹¹。一方、事例 8（総合スーパー）では、同じ資格等級であっても所属する職場によって目標内容が変わることがある。具体的には、店舗では時間帯ごとに各自の担当業務内容および業務数が変わり、勤務時間の短縮分だけジョブサイズが小さくなるわけではない。しかし、本部（本社）勤務の場合やバック・オフィス系部門の場合では、業務を資格等級に応じた難易度別に切り出すことができ、各自の能力と勤務時間の長さに見合った目標を上司と相談の上で立てることが可能になっている。

5.4.5 フルタイム正社員と比較した短時間正社員に対する評価

5.4.5.1 制度利用者の評価

制度利用者の評価方法・項目は「フルタイム正社員と同じ」とし、フルタイム正社員と比して評価結果が低くなることはないという回答する企業が多い。しかし、卸売・小売業では同じ社内でも勤務場所によって評価方法および評価項目が異なるケースも見られた。具体的には、事例 8（総合スーパー）では、店舗勤務の販売業務担当者は時間帯ごとに担当業務、担当業務数が変わるため、これに伴って目標内容、評価項目も変わるようになっている。具体的には、店舗の繁忙時間帯に勤務することは売上などの業績貢献度が大きい（＝

¹⁰同調査は、育児や介護の短時間勤務制度について企業の人事担当マネジャーとその企業に勤める短時間正社員へヒアリングを行い、制度利用者の目標設定についてもたずねている。第 2 章の「2.3 短時間正社員の処遇」の注釈で調査方法などの詳細を記載している。参照願いたい。

¹¹東京都の短時間正社員調査〔2003〕では、近年の百貨店業界では目標内容として、売上高を個々人に課すのではなく、リピート率や顧客へのサービスに関する目標をチームで掲げ、それを個々人の目標に落とし込める企業が多かったことを指摘している。

「時間貢献」ととらえられ、フルタイム勤務者（特に、繁忙時間帯や繁忙期に勤務している人）を高く評価する。事例 9（総合スーパー）、事例 6（生活雑貨小売業）も「時間貢献」を重視しており、この場合は短時間正社員に対する評価項目（方法）はフルタイム正社員（正確には、繁忙時間帯に勤務する社員）と異なり、評価が下がることになる。

また、事例 7（百貨店）では、「勤務時間の長さ」を評価項目の 1 つとして重視している。それは、店舗の販売職のような職種では勤務時間の長さに比例して経験、サービスの質、知識、スキルが蓄積され知的熟練度が高まると捉えられているからである。この考え方に基づくと、潜在能力が同レベルの販売職でも短時間正社員に比べフルタイム正社員の方が知的熟練度、組織への貢献度が高いと判断される。

一方、「働き方」が変わることによって評価方法や評価項目をフルタイム正社員と別にする企業もある。事例 4（情報通信業）は、仕事を重視する働き方を選択した場合は成果を重視し、評価表に基づいて絶対評価とするが、短時間正社員に対しては年功重視の相対評価が用いられている。

事例 9（総合スーパー）

チェーンストアでは、夕刻以降が繁忙で売上高が高い。しかし、同社の短時間正社員は 17 時が終業であるため一番の忙しい時間帯に不在になり、単に短時間勤務という以上に営業への貢献度が小さいと判断される状態が発生する。

事例 4（情報通信業）

「仕事重視の働き方=PS 制度」を選択する社員に対しては、専用の評価表（図表 5-4-①）に基づいて絶対評価が行われ、その結果に基づき昇給・昇格が決定する。一方、「生活重視の働き方=DS 制度」を選択する社員には、DS 制度専用の勤務形態別評価基準に基づき年功重視の相対評価が行われる（図表 5-4-②）。(a) 定時に出勤・退社するタイプでは、3 段階で評価され、最も評価が高い場合は年間 91,200 円の昇給があるが、(b) 出勤日数および出勤時間を各自が自由に定めるタイプは 2 段階で評価され、最も評価が高い場合でも年間 45,600 円の昇給となる。このような評価方法を導入した理由は、短時間正社員制度利用者は評価や報酬を重要視しているわけではなく、当該制度選択期間中は「時間と継続就労可能な労働環境を重視」しているためであるとしている。

図表 5-4-① PS 制度の評価基準

段階		給与	
V	バージョンアップ	該当する階層(10 段階)の給与へ変更（昇給）	
S	ステイ	S	年間 12 万円昇給
		A	年間 6 万円昇給
		B	昇給なし
D]	ダウン	該当する階層(10 段階)の給与へ変更（減給）	

図表 5-4-② DS 制度の評価基準

評価	昇給額	備考
S	年間 91,200 円昇給	勤務形態が (a) 定時に出勤・退社するタイプのみ適用
A	年間 45,600 円昇給	勤務形態が (b) 出勤日数および出勤時間を各自が自由に定めるタイプは、この 2 段階で評価
B	変更なし	

5.4.5.2 短時間正社員の業務を代行する職場同僚の評価

短時間正社員が不在の時間帯に業務を代行する職場同僚をいかに評価するかについては、アイデム調査〔2009a〕では調査項目に入れていないため詳細に考察することができない。しかし、事例 1（パン・菓子製造業）と事例 13（サービス業）がこの点に言及しているため、参考的に考察することとする。

事例 1（パン・菓子製造業）は、フルタイム勤務者の“納得感”という観点から、フルタイム勤務者と短時間正社員が同じ評価であった場合、フルタイム勤務者を高く評価するルールを設けている。一方、JISA 調査〔2005〕¹²で行った事例 13（サービス業）の調査結果によれば、制度利用者の所属する職場の管理職は、他のプロジェクト¹³メンバーを制度利用者の業務を代行している等の理由で高く評価することはない。同社はその理由として、効率的な職場運営の一環として日頃から同一プロジェクトに属するメンバーの業務を誰もがカバーしあえるよう多能工化を進めていることをあげている。つまり、成果を個人化するのではなく職場全体のものと位置づけているため、評価基準は役割を果たしているか否かが重要になる¹⁴。また、同調査では、制度利用者と同一の職場のフルタイム勤務者に制度利用者の業務を代行している時間を算出してもらっており、1 日あたり平均は 30 分～2 時間程度であることがわかった¹⁵。時間的には少なくないにもかかわらずフルタイム正社員からの不満が少なく、同社はその理由として、職場管理者が「お互い様の意識醸成」と「人材の多能工化のための育成」の機会として短時間正社員の業務を代行することを位置づけていること、「目標達成をチームで共有し、その目標達成のための役割を個々人に説明した上で役割の遂行と業務の質を見ながら評価していること」をあげている。

¹²同調査は、情報サービス産業界に短時間正社員制度やジョブ・シェアリングなど多様な働き方を取り入れることを目的に、育児短時間勤務制度などを先進的に取り入れる企業の促進要因や阻害要因を 3 年かけて棚卸した調査である。筆者は、育児・介護の短時間勤務制度を取り入れ積極的な制度活用を行う企業を 3 年間調査している。

¹³事例 13（サービス業）では、同一課内（または課の枠を超えて）でプロジェクトを組み、その都度、メンバーを入れ替えながら業務遂行する形をとっている。したがって、文中にある「プロジェクト」は、期間が定められた、一つのミッションを遂行するための課内小グループを指しており、制度利用者ほか課内メンバーは複数のプロジェクトに組み込まれている。

¹⁴しかし、制度利用者に対してはフルタイム勤務時より評価が下がることがある。その理由は、制度利用者が格付けられている等級の求められる能力に「後輩育成」や「プロジェクトの運営」がある場合、短時間正社員がこれらを遂行するのは難しいとして、目標からはずすためである。したがって、等級レベルに応じた期待される能力を発揮していないと判断し、全社共通の一定の評価点をつけている。

¹⁵職場の同僚からは自分の担当業務と制度利用者の担当業務の明確な線引きが難しいとして、おおよその時間を算出してもらった。

5.4.6 賞与

多くの調査対象企業の賞与は基本給部分に月数を乗じた部分と企業業績または個人業績に応じた部分から構成されている。短時間正社員に対する賞与支給額の決定方法は、前者に対しては不就労分を減額し、後者に対しては成果(=目標)を達成させていればフルタイム勤務者と同様とする企業が多かった。しかし、これまでの先行研究では、賞与における成果評価が「役割」に対するものなのか、与えられた役割の達成レベル(たとえば目標額など)に対するものかが明らかにされていない。アイデム調査〔2009a〕も賞与支給方法の違いに注目したため、目標達成の中身が何を示しているかを明らかにするための調査項目を用意していない。しかし、事例9(総合スーパー)と事例13(サービス業)が部分的に言及しているのでそれに基づき参考程度ではあるが「成果」の具体的内容をみておきたい。

事例9(総合スーパー)では、賞与を従業員評価部分と業績評価部分に分け、職位が上がるほど業績評価を重視する仕組みがとられている。つまり、上位の職位にある者ほど役割の達成度を成果として評価していると考えられる。また、事例13(サービス業)は、フルタイム正社員と同じ等級にあり、同等級で期待されている役割に後輩の育成が入っている場合、短時間正社員とフルタイム正社員が同じ「成果」であってもフルタイム正社員を高く評価するとしている。つまり、賞与における「成果」は「役割」の遂行度を見ていると考えられる。

5.4.7 昇進・昇格

5.4.7.1 昇進・昇格の基準と方法

ほぼ全ての事例企業が職能資格制度を取り入れ、そのうちの2社が職務等級制度もあわせて導入していることは前述のとおりである。したがって、昇格は当該資格(あるいは等級)に見合う職務遂行能力または職務の遂行度によって決定され、それらが勤務時間の長さに影響をうけないものであれば昇格のスピードに差はでないと考えられる。

事例でも、短時間正社員の評価方法はフルタイム正社員と同一であり、能力要件をクリアしていれば短時間であることは昇格に影響しないと回答する企業が多かった(事例7(百貨店)、事例8(総合スーパー)、事例11(クレジットカード業)、事例12(銀行業)、事例13(サービス業))。特に、事例7(百貨店)では多様な働き方をする社員が増える中、昇格の判断基準について社員の納得性を得ることが重要だとして、正社員・有期雇用社員を問わず、自己啓発や社内研修会に取り組んだ成果をポイント(能力開発ポイントと呼ぶ)にしてそれを昇格要件の一つに加味した¹⁶。その一方で、同社は昇格の必要要件として「必要滞留年数」も重視している。特に販売職などの職種では、勤務時間の長さや経験の豊富さがアウトプットと相関すると判断しているからである。したがって、販売職の短時間正社員はフルタイム正社員に比べて昇格が遅れる¹⁷。

¹⁶ 昇格するためには能力開発ポイントのほか従来通り、上司の評価が加味される。

¹⁷ たとえば、1日の労働時間がフルタイム正社員の75%である場合、フルタイム正社員があるランクに昇格するために3年を要するとするならば、短時間正社員の場合は4年となる。

一方、事例 4（情報通信業）は、制度の利用期間中は制度利用前の等級に据え置き、昇格の検討対象からはずすとしている¹⁸。同社はその理由として、短時間正社員の働き方を選択する者は「仕事と生活の両立を図りながら継続就労できる労働環境を重視している」点をあげ、社員のニーズと会社側の労務管理上の問題のバランスを図る形にしている。

昇進については、「試験」を用いるケースと「人事考課の積み上げ」で行うケースの 2 つに分けることができる。「試験」を用いるケースには事例 7（百貨店）や事例 11（クレジットカード業）が該当する。これらの企業は合格者を管理職につけることで社員の納得性を高めている。具体的には、事例 7（百貨店）は、能力開発ポイントと人事考課結果を登用試験の受験資格要件とし、これらの要件を満たした者には、働き方に関係なく試験に挑戦し合格すれば昇進できる仕組みとしている。ただし、短時間正社員のまま管理職の役割を遂行することは難しいので、制度利用期間中は職能資格を維持したままで管理職からはずし、フルタイム勤務復帰後に管理職に配属するとしている。一方、事例 11（クレジットカード業）では、「本人が希望し十分な能力があれば役職発令する」としている¹⁹。

一方、「人事考課の積み上げ」ケースには、事例企業の多くが該当する。このケースでは短時間正社員が管理職に昇進することはない。その理由としては、管理職に期待される顧客先や他部門との折衝やトラブル解決、部下の育成、業務管理などの役割を短時間勤務で果たすことはできないことがあがっている。したがって、このケースの企業では短時間正社員の昇進は同世代や同資格者に比べ遅れる場合がある。事例 8（総合スーパー）では、転居を伴う転勤が管理職登用後もキャリアアップの重要な要件であること、特に店舗の管理職にとって夕刻以降の繁忙時間帯での役割が大きいことから、管理職が短時間正社員制度の利用を申し出た場合には制度利用期間中は役職からはずし、フルタイム勤務に戻った段階で役職に戻すとしている。なお、調査対象企業における昇格・昇進に対する取組みパターンは図表 5-5 にまとめている。

図表 5-5 短時間正社員の昇進・昇格に対する主な取組パターン

		パターン1	パターン2		パターン3
		昇進・昇格 据え置き型	昇進据え置き型1		昇進据え置き型2
昇進昇格 の有無	昇格	なし	有		有
	昇進	なし	(実質) なし ※ フルタイム勤務に 戻ってから管理職 に登用	有	なし ※ フルタイム勤務に戻ってから 管理職に登用
手段	昇格	なし	人事考課		人事考課
	昇進	なし	登用試験		人事考課
主な事例		事例 4（情報通信業）	事例 7 （卸売・小売業）	事例 11 （金融業）	事例 13（サービス業）

¹⁸ 昇格の対象から外れると共に、制度利用中は昇進もない。

¹⁹ ただし、同社では管理職の短時間正社員の実績はない。その理由として管理職が時間管理対象外であるため、当該管理職が短時間勤務で仕事と生活の両立を図っていても会社として把握できないことをあげている。

5.4.8 退職金

短時間正社員期間も退職金の換算年数としてカウントされる企業がほとんどである（退職金制度がない企業を除く）。ただし、事例 1（パン・菓子製造業）では、パートタイマーから短時間正社員に登用された場合は、退職金を毎月の給与に前払いし、フルタイム勤務の正社員が短時間正社員となった場合は、短時間正社員の期間は換算年数にカウントしない。

5.5 短時間正社員を活かす職場マネジメント

5.5.1 制度利用にともなう仕事内容・責任の変化

5.5.1.1 仕事の量について

「仕事内容」を考察する上では、仕事の「量」と「質（難易度）」が問題になる。

「量」については、「労働時間に応じて減少」と回答した企業は多くない（14社中3社）。仕事を減少させる企業は、継続就労を期待して短時間正社員制度を導入した以上、過重負荷が原因で離職することがあってはならないことを理由としてあげている（事例 13（サービス業））。仕事を減らす企業が少ない背景には、制度利用者の多くがホワイトカラーのため時間比例で業務を切り出すことが困難なこと、業務目標が格付け等級に対応して設定されていることがある。ただし、実際の運用は現場に任されており、会社として各職場のマネジメントに明確にルールを示している企業は少ない。

5.5.1.2 仕事の質

次に「仕事の質」については、「変わらない（変えない）」とする企業と、「変わる」もしくは「職場／仕事の内容によっては変わる」とする企業の両者がある。前者では、前述のとおり、格付けされた等級に応じて目標が設定され業務が配分されており、各自の能力に見合っ業務を配分することが組織効率的に良いと考えられている（事例 1 製造業、事例 7 卸売・小売業）。

一方、「職場／仕事の内容によっては変わる」とする企業については、その理由は様々である。事例 12（銀行業）では、顧客の希望する時間に合わせて交渉等を行う業務では制度の利用は難しいため、制度利用者と話し合いの上、職場を異動することもある。事例 7（百貨店）でも、顧客先へ訪問営業や債権管理等を行う外商業務は短時間勤務で対応することが難しい業務であることから、短時間正社員制度の取得に合わせて担当業務や職場を変えることがあるとしている。ただし、事例 12 および事例 7 の両者とも「仕事の難易度を下げるわけではない」としている点に留意する必要がある。能力を有効に活用しながら継続就労しやすい職場へ異動させているのである。

同業種・同職種でも、「変更あり」とするケースと「変更なし」とするケースがある。

事例 8（総合スーパー）では、本部勤務者は職場や仕事内容が変わらないが、店舗勤務

者は変わるケースが多い。本社・本部勤務の場合は個人で完結する仕事が多いこと、所属チーム内で担当を変更できることから業務内容を大きく変える必要がないケースが多い。たとえば、バイヤー業務を担当する本社勤務者が短時間正社員制度を利用した場合、商品の仕入れではなく、仕入れ商品を店舗へ投入する仕事や商品プレゼンテーションを行う仕事へ切り替えるなどで対処している。一方、店舗の場合はチームごとで仕事内容が専門化されているため（商品加工や販売など）、仕事を個別に切り出すことが難しい。また、同じチームでも時間帯によって仕事内容が変わることもある。これに対し、同業種の事例 9（総合スーパー）は、本部の業務は質・量ともに短時間勤務で対応できる内容でなく、バイヤーについても短時間勤務で処理できる内容ではないとしている。なお、傷病を事由とする短時間正社員制度を有する場合は、通常勤務に戻るまで人事部でのリハビリテーションと位置づけているため、職場も仕事内容も変更となる（事例 10（自動車小売業））。

5.5.2 職場の生産性を低下させない職場マネジメント

5.5.2.1 事例 13（サービス業）の概要

ここでは、筆者が 2003 年から 2 年半にわたって事例 13（サービス業）の育児・介護の短時間勤務制度利用者やその上司、職場同僚に対して行った JISA 調査〔2005〕のヒアリング調査結果をもとに、短時間正社員制度を円滑に機能させるための職場マネジメント要因を検証する²⁰。職場の生産性を低下させないためには職場管理者の対応が大きく影響する

²⁰JISA 調査〔2005〕は、情報サービス産業協会（以下、JISA と記す）が 2003 年から 3 年間、短時間正社員制度など多様な働き方の問題点やその対処法を把握し、多様な働き方の促進を図ることを目的に実施したプロジェクトである。同調査には短時間正社員制度をはじめとする多様な働き方に関する制度を整備する 7 社が参加し、各社に 1～2 名ずつの専門調査員をつけているが、筆者は事例 13（サービス業）を担当した。その際、育児・介護の短時間正社員がいる 4 つの職場（プロジェクト）の制度利用者、その上司およびプロジェクトメンバーにヒアリング調査を行った。調査項目と調査の概要は以下のとおりである。

1. 調査対象 短時間正社員を部下に持つプロジェクト・マネジャー（4 名）
2. 調査項目
 - ・プロジェクト・マネジャーの役割
 - ・プロジェクトメンバーの構成（人数や職務遂行レベル・経験年数）
 - ・プロジェクト期間
 - ・メンバーの一人当たりの労働時間
 - ・メンバー構成における考え方
 - ・業務管理方法
 - ・メンバーが全員フルタイム勤務者であるケースと短時間正社員がいるケースの、マネジメント上の違い（評価、目標設定、職場運営など）
 - ・短時間正社員がプロジェクトメンバーに入ることのメリットとデメリット
3. 調査した職場
 - (1) 通信販売システムを開発するプロジェクト
 - ・プロジェクト期間：1 年
 - ・プロジェクトメンバー：5 名（プロジェクト・マネジャー、リーダー、短時間正社員を含む正社員 3 名）
 - (2) 銀行における情報システムを開発するプロジェクト
 - ・プロジェクト期間：3 年強
 - ・プロジェクトメンバー：4～5 名（プロジェクト・マネジャー、リーダー、短時間正社員を含む正社員 2～3 名）
 - (3) 銀行における情報システムを開発するプロジェクト
 - ・プロジェクト期間：4 か月
 - ・プロジェクトメンバー：4 名（プロジェクト・マネジャー、リーダー、短時間正社員を含む正社員 2 名）
 - (4) 銀行における情報システムを開発するプロジェクト

と考えられるが、これについて調査した先行研究はない。なお、同調査における育児や介護の短時間勤務制度は、本稿における一時的な短時間正社員の定義とほぼ一致している。

考察に入る前に事例 13（サービス業）について簡単に説明する。同社は、地方に本社を置くソフトウェアパッケージの開発・販売およびコンサルティングを主な事業とする企業である（設立 1985 年）。社員数は 100 名強（2009 年 4 月現在）で、うち女性が約 40% を占める。社員の平均年齢は 30 歳強と若い世代が多く、社員のうち 98% が技術者で案件ごとにプロジェクトを編成し、それを運営する業務体制をとっている。

1992 年の育児休業法施行に伴い、「育児休業制度および育児に伴う短時間勤務制度」を導入、さらには 1997 年に「介護休業制度および介護に伴う短時間勤務制度」を導入し、2005 年以降は短時間勤務制度を健康障害や自己啓発にも適用している。短時間勤務制度については、1 日の所定労働時間を短くするタイプのほか、週の労働日数を減らすタイプおよび両者を組み合わせるタイプの 3 つがある。利用者数は毎年 2～3 名であり、その全てが女性である。

5.5.2.2 部下の多能工化を意識した仕事配分

同社では短時間正社員制度の利用者が出た機会を職場全体の知識・スキルレベルを上げる機会、社員を多能工化する機会としてとらえ、各自の担当業務を再配分している²¹。この方法で職場運営を積極的に進めているのは通信販売システムを開発するプロジェクトを運営している職場である。同職場のプロジェクト・マネジャー（以下、A 氏とする）は同社の社長を兼務している。制度利用者（以下、B 氏とする）は入社 8 年目であり、短時間正社員制度を 4 年半利用している。このプロジェクトは 1 年間のプロジェクトであるが、A 氏は B 氏が制度を利用し始めた当初から B 氏を活用・育成しながら複数のプロジェクトを運営している。

A 氏は B 氏をプロジェクトに入れる際には、これまで担当していた難易度の低い業務の量を減らす一方で、格付け等級より少し上の能力を必要とする業務を割り当てるよう配慮している。また、その他のプロジェクトメンバーに対しても、同様に各自が従来担当していた業務の一部を下位等級の担当者へ移管し、それに代わって少し高いレベルの業務を新たに配分している。いわゆる、「順送り方式」²²である。ただし、同社では、この方法は制度利用者が入社 5 年目以上である場合に有効であるとしている。入社 5 年以上の社員は難易度の高い業務を任せても対応できるスキル・知識・経験を習得していると考えているためである。こうすることで、制度利用者は勤務時間が短くなることによって OJT 機会を失うが、仕事の質を高め、より高度な能力を習得する時間を他の同じ等級レベルの者より長く確保することによってキャリアロス回避している。これは同時に制度利用者に対して

・プロジェクト期間：4 か月

・プロジェクトメンバー：6 名（プロジェクト・マネジャー、リーダー、短時間正社員を含む 2 名、派遣社員 2 名）

²¹ Lazear, E.P. [1998] はチームを活用する直接的便益として「知識移転」をあげ、チームを編成するメンバーの持つ専門性や知識域が完全には重ならないが、それぞれが異なる専門性または知識を持っており、互いの専門性・知識に何らかの関連性がある場合ほど、知識移転が積極的に進むとしている。

²² 順送り方式は、育児休業者がでた場合の制度利用者の担当業務の代行方法の 1 つであり、休業者の業務を玉突き的に社員を動かしていくものを指す。

チャレンジ機会を提供し、彼ら／彼女らのモチベーションの維持・向上にも寄与している。制度利用者以外の同僚も玉突き的に難易度の高い業務を担当する機会を得ることを通して責任感とやりがいを持って業務に臨んでもらうことができる。さらに、社員が職場の他業務をカバーできる体制を構築することもできるうえに、離職を減らすことによって人材育成ロスを最小限に抑えることが可能になるとしている。

A氏は、このような方法は一時的には職場の生産性が低下するが、中長期的には職場全体のスキルレベルと効率性が向上し、制度利用者が出ても職場の生産性が落ちなくなるとしている。

5.5.2.3 要員管理の徹底

個々のプロジェクト運営状況を見ると、納期が遅れたプロジェクトや予算より大幅な赤字を出したプロジェクトの事例はなく、各プロジェクトマネジャー（以下、PMと記す）は制度利用者がプロジェクトに参画しても生産性は低下していないと評価している。しかし、通常勤務者のみで構成されたプロジェクトに比べ、収支に影響を及ぼすリスクは高い。

各PMは制度利用者がプロジェクトに参画することによるリスクを最小にすべく、プロジェクトメンバーの選出において、通常以上に熟慮する。たとえば、制度利用者が係長クラスである場合、本来はプロジェクトの統括者として指揮する立場であるが、同社では制度利用者にプロジェクト責任者を任せることはしない。したがって、制度利用者はサブリーダーとして位置づけ、同じレベルのメンバーをプロジェクトリーダー（以下、PLと記す）とする。同レベル者を同一プロジェクトに抱えることは、会社側とするとコストが大きいように見えるが、同社では「商品の精度低下や納品遅延に比べるとはるかにコストは小さい」としている。むしろ、スピードが上がるため「生産性は非常に高い」としている。また、下位メンバーも、これまでのプロジェクト経験等を十分に配慮してメンバーを選出する。つまり、業務の質と量、さらにスケジュールを適切に判断した上で必要な能力を洗い出しそれに必要な人材を確保しており、要員管理を徹底しているといえる。その上で、各プロジェクトメンバーに、制度利用者との円滑な業務連携のノウハウを教育し、成果物の精度を維持・向上させる意識づけを行っている。この意識付けは、制度利用者がいないプロジェクトにおいても徹底され、効率性の高いプロジェクト運営は波及効果を生んでいる。

5.5.2.4 仕事のデットラインを基準にした短時間正社員の配置

制度利用者をどのようなプロジェクトに組み込み、制度利用者にどのような業務を分担させるかは、プロジェクトの遅延や納品する商品の品質に大きく影響する。同社では、まず「長期におよぶプロジェクト」に制度利用者を組み込む。なぜならば、短時間正社員は育児・介護を事由に制度を利用しているため、家庭の事情で突発的に休暇を取得したり退社時間よりも早く退社することが多いためである。

業務配分においても、制度利用者にはスキルレベルにあった仕事を配分することを第一に考えながら、スケジュールにある程度余裕のある業務を配分する（たとえば、システム開発上の要件定義の作成など上流業務）。仕事の期日を意識しながらプロジェクトに組み込

み業務配分することで、制度利用者だけでなく職場成員にも精神的余裕が生まれ、制度利用者への理解と協力意識が創出される効果も期待できる。

5.5.2.5 フルタイム復帰に向けた段階的な業務内容の変化

同社では原則として制度利用期間中には PL などのマネジメント業務を担当させていない。しかし、短時間正社員制度の利用者の多くは PL 業務を担うことができる経験と知識を持つ。したがって PM クラスは制度利用者の早期のフルタイム復帰を期待しているといえる。ただし、PL としての経験が少ないことから、フルタイム勤務に復帰しても PL 業務を即時こなせるとはいえない。

同社では、PM が制度利用者とコミュニケーションを積極的に取り、子どもの成長などの環境変化に応じて、フルタイム勤務に向けてソフトランディングできるように、小規模プロジェクトの統括を担当させるなどしてマネジメント業務を段階的に任せるようにしている。仕事と家庭のバランスに配慮しながら、役割を段階的に変化させ業務の難易度を高めていくことが経営パフォーマンスの低下を防止することにつながっていると考えている。

5.6 短時間正社員制度の利用促進に向けた取組と制度の導入による効果と課題

以下では、アイデム調査〔2009a〕に基づき、短時間正社員制度の利用促進に向けた各社の取組みと、制度の効果と課題を整理する。

5.6.1 普及に向けた企業の取組

5.6.1.1 体制の構築

短時間正社員の普及にむけた体制の構築は制度の円滑運用には欠かせない。特に、適用事由が育児・介護に限定され、利用者に女性社員が多い場合は、経営者がイニシアチブをとって推進することは重要である。

事例 3（調味料製造業）では、労働組合、経営者、人事部門の 3 者で「WLB 向上プロジェクト」を立ち上げ、経営戦略の一環として取り組んでいる。事例 9（総合スーパー）では、ワーク・ライフ・バランスの取り組みの一環として、「ワーク・ライフ・バランス推進委員会」を設置して労使で継続的に検討することによって、きめ細かな制度を構築している。

5.6.1.2 マニュアル・ガイドブックの作成

短時間正社員について正確に社員に周知することは重要である。

事例 3（調味料製造業）では、イントラネットで見られる「育児ハンドブック」を作成し、役所に提出する必要書類がこれを読めばわかるようにした。また、事例 13（サービス業）では、短時間正社員を含めた各種制度の内容や、社員が制度の利用において最も知り

たいと思っている人事処遇のルールを明示し、イントラネット上に掲載している。また、円滑な運用のカギを握る管理職に対しては、社員の各ライフステージでどのように短時間正社員が活用される可能性があるのか、彼ら/彼女らや職場メンバーに対するマネジメントや処遇の仕方をまとめてイントラネット上に掲示し、職場や管理職によってルールに差異が生じないようにしている。

5.6.1.3 プロの育成

専門性の高い人材を日ごろから育成することにより、短時間勤務でも付加価値の高い業務を処理することを可能にする。また、1つの分野に精通させることによって変化へのキャッチアップを早めることができるとともに、短時間正社員自身の精神的負荷も軽減させることができる。

事例13（サービス業）では、日頃から各分野のプロフェッショナル（専門家）を育成すべく業務やプロジェクトを分配し、短時間正社員として働いても本人のキャリア形成や職場の業務遂行に影響が出ないよう配慮している。これによって、技術変化に早期にキャッチアップできると共に、プロジェクトの中でも一定の役割を果たして存在感を持つことができるようになってきている。

5.6.1.4 適用事由の拡大

適用事由を育児や介護に限定せずに潜在的利用者を増やすことによって、「お互い様」の意識が醸成されるとともに、利用者の増加を通して職場での同僚間の業務連携や業務遂行方法の見直しが進むことが期待できる。

事例13（サービス業）では、それまで適用事由を育児・介護に限定していたが2005年に健康障害や自己研鑽も対象とし、適用事由を拡充している。

5.6.2 短時間正社員制度導入によるメリット

5.6.2.1 離職率の低減

効果として最も多くあげられたのは、女性社員やベテラン社員の離職が減ったことである。優秀な若年労働者の確保や、離職した人材の後任を中途採用で確保することが難しくなっている中で、企業特長的熟練度が高い人材の定着は組織業績に影響する。

特に、事例11（クレジットカード業）では、顧客からの要望や質問が多様化する中、これらに適切に対応でき、業務内容に精通した社員の確保は顧客サービスの質を維持する上で不可欠としている（事例7 百貨店）。また同社は、これらの能力を有する社員は、将来的に職場のリーダーになることを期待できるマネジメント能力をもった人材であることが多いことを指摘している。事例6（生活雑貨小売業）も、リーダー格の制度利用は一時的にローテーションを限定することになるが、人材定着によるメリットの方が大きいと、制度の効果を評価している。

5.6.2.2 女性社員の継続就労意識と満足度の向上

短時間正社員として働きながらキャリアを積んでいく先輩を見て勤務先企業での自分のキャリアビジョンを描く社員が増えている（事例 4 情報通信業、事例 11 クレジットカード業）。社員が自社でのキャリア形成を前提とすることで、会社としては人材配置などを長期的視点で検討することができるとともに、積極的な人的投資が可能になる。また、そうした姿は、女性社員のみならず他の社員にも自社でワーク・ライフ・バランスを図りながら継続就労できることを実感させることができるとの効果をあげる企業もある（事例 12 銀行業）。

事例 12（銀行業）

結婚・育児などの家庭事情によって退職することなく女性が継続就労することによって、社員が多様な働き方ができると実感してきていると感じている。過去 5 年間に比べ育児・結婚を理由とする女性の退職率が半減（2007 年度 2.7%）したことは成果の 1 つである。

5.6.2.3 業務効率化

職場の業務遂行方法や業務内容を見直し効率化を図ることに寄与していると評価する企業もある（事例 4 情報通信業、事例 13 サービス業）。

短時間正社員を選択することに伴う職場同僚の業務負担を軽減するため、業務のムダを見直して効率化を図ると共に、同僚および顧客との連携やコミュニケーションを密にして問題の発生を未然に防ぐなど円滑な業務遂行体制が構築されとの効果が期待できる。また、短時間正社員が職場のリーダー格であることが多いことから、機密度、緊急度の観点から自らが対処すべき業務の範囲と、下位者へ権限委譲できる業務の範囲を区分し、業務の効率化と活性化を図っている。

事例 4（情報通信業）

管理職が短時間勤務をしている職場をみると、それによって周囲の社員が長時間労働となっているわけではなく、従来どおりの時間内で業務処理ができていることから、一人当たりの労働生産性が高まり職場の効率化が進んでいると判断している。

事例 13（サービス業）

短時間正社員の時間制約意識の高さは効率的なプロジェクト運営への配慮（詳細なドキュメンテーションの作成など）や情報共有化への姿勢〔課題の事前把握と適切な関係者（顧客またはプロジェクトメンバーなど）との連携〕を強めている。このことは、プロジェクトの遅延を防止するだけでなく、チーム全体の仕事への取組姿勢や円滑な業務遂行への意識付けにも影響を与えていると思われる。

事例 12（銀行業）

短時間勤務者による効率的な時間の使い方はフルタイム勤務者に働き方を見直してもらう機会にもなっている。

5.6.2.4 リピート率の向上

知識やスキルを持つ社員の定着は問題発生に対する迅速かつ円滑な処理を可能とし顧客の信頼を獲得して顧客先との長期的な関係を維持することに寄与している。また、顧客からのリピートが多くなることで、若手社員が短時間正社員から知識・スキルの指導を受ける機会も得られ、若手社員の早期育成にも寄与している（事例 13 サービス業）。

事例 13（サービス業）

システムは立ち上げた後もシステムトラブルが発生するほか、定期的にシステム内容の変更が生じるケースが多いが、人材の横断的流動が活発なためにシステム立ち上げ時のメンバーが居らず対応に多くの時間を費やすことがある。その中、短時間正社員制度によって社員の定着が進めば、トラブルやシステム変更時の対応を迅速かつ円滑に進めることが可能になる。このような効果は顧客の信頼とリピート率の向上、さらには若いエンジニアの早期育成にも寄与していると考えている。

5.6.2.5 社外への認知

短時間正社員がその後も継続就労することで、他の社員が自社へのコミットメントを高めるだけでなく、マスコミ媒体で評価されることによって社外での認知度が高まり、新卒者にとどまらず契約社員などの採用にも寄与している（事例 11 クレジットカード業、事例 7 百貨店）。

事例 7（百貨店）

同社はここ 20 年間、日経ウーマンによる女性の「働きやすい会社」ランキングで上位にランクされていることが影響して、採用時の応募者が質・量ともに改善していると共に、同業種の中で離職率が低くなっている。

5.6.3 今後の課題

短時間正社員の効果を評価する一方、運営上の課題も明らかになってくる。課題の内容は各社多様であるが、おおむね以下の項目に整理できる。なお、短時間正社員への取り組みが早く、職場に定着している企業で「課題はない」と回答するところも 1 社あった。

5.6.3.1 勤務形態の多様化・煩雑化（マネジメントコストの増大）

社員の多様な価値観を認めながら、その能力を活かす取り組みとしての短時間正社員は、

社員の数だけ勤務時間が多様化することになる。前述のとおり、希望者とその上司が相談して出退勤時間を決めるケースが多いことから、労務管理上のマネジメントコストが増大することになる（事例 1 パン・菓子製造業、事例 4 情報通信業、事例 7 百貨店）。

事例 4（情報通信業）

PS 制度と DS 制度間の転換が増加することによってマネジメントコストが増大することが懸念される。現在、どの部門においても人員が十分でなく、特に、営業部や SE 職の所属する部門では、DS 制度適用者向けの仕事を切り出すことが難しい面もある。

事例 7（百貨店）

職場の業務上の都合と個人の事情を勘案して勤務方法を選択するために勤務パターンが複雑化し、勤怠管理やシフト編成が煩雑化している。

5.6.3.2 処遇の見直し

正社員でありながら「短時間」が考慮される働き方が普及することによって、同じく短時間で働くパートタイマーなど正社員以外の社員との兼ね合いが難しくなってくるとする企業は多い。

業種や仕事内容によって課題は異なるが、事例 8（総合スーパー）では、繁忙時間帯となる夕刻前に退社することは、売上高などの業績への貢献度が低くなることから、パートタイマーや正社員といった社員区分にこだわらない処遇のあり方を検討している。具体的には、現行の制度では繁忙時間帯に勤務しない短時間正社員は仕事量や仕事の責任範囲を小さくするにとどめ降格などの措置はとらない。しかし、売上高などの業績はパートタイマーなどで働く社員の方が貢献しているという状況が生まれることがある。これを勘案すると、社員が納得する格付け、賃金、評価のあり方が必要であると考えている。

また、事例 12（銀行業）は、有期雇用社員と正社員の処遇（給与、賞与、キャリアの幅）を仕事内容に応じてほぼ均等にするという状況を実現してきており、その中で性別、年齢、職種、雇用形態に関わらず、多様な人材が実力本位で評価される人事制度としての「ダイバシティ・マネジメント」を促進させる必要があると考えている。

5.6.3.3 利用者拡大に伴う一部社員の勤務時間固定化

短時間正社員の多くは昼間の時間帯の勤務である。したがって、シフト勤務のある職場では、利用者の勤務時間が固定化し職場の同僚の一部に遅番勤務の頻度が増すなどの状況が起きており、この対処に苦慮する企業もある（事例 7 百貨店）。

事例 7（百貨店）

短時間正社員制度は制度利用者の勤務時間を一定期間固定化することにより、利用者の所属する職場では一部の人に遅番勤務の頻度が増すなどの状況が起きている。現在、繁忙時間帯には、スキル・知識を必要としない職場やお客様からの相談のない職場には

学生アルバイトなどを配置し、ベテラン人材はコンサルティングを要する売場に配置すると共に、複数の売り場をお互いに協力して管理するという工夫をしている。

5.6.3.4 限定的な利用者

利用実績のある職場では継続的に希望が出るが、実績のない職場ではなかなか希望者が出ない。この解決には、まずは管理職の理解が重要である（事例 8 総合スーパー）。

また、職場に限らず、女性社員の利用が増加しても、男性社員による利用は限定的である。今後は男性社員を含めた利用の促進が課題とする企業もある（事例 11 クレジットカード業）。

5.6.3.5 長時間労働の見直し

短時間正社員の普及が進み、その利用者が増えた場合、長時間労働が常態化している職場では、業務が円滑に進まないことになりかねない。女性社員による利用は着実に進みつつあるが、女性社員だけが利用しては男性社員の負荷が増大し健康問題に発展する可能性があるばかりでなく、女性社員の活用と職域拡大にも負の影響を及ぼす可能性がある。

事例 13（サービス業）では、優秀な新卒者の採用と多様なニーズに対応していくためにも、まずは適正な労働時間を実現し業務効率化を図ることが肝要と考えている。

事例 13（サービス業）

同社規模の会社では大規模企業の顧客の影響を受けやすく長時間労働に陥り易いが、短時間正社員の普及や社員の健康を維持するためにも年間総労働時間の削減（目標値 2100 時間）および年次有給休暇の取得促進に取り組んでいきたいと考えている。多様なニーズに対応していくためにもまずは適正な労働時間を実現することが重要であり、それは学生から敬遠されがちな同業種および同社の持続的発展のためにも不可欠な取組であると考えている。

5.6.3.6 顧客へのサービス、モチベーションの維持

社員の定着、新しい労働力の確保の一施策としての短時間正社員は、職場内に多様な勤務形態の社員が増える可能性をもっている。これは、一人ひとりの能力を把握し適切に評価しなければ社員のモチベーションが低下し、顧客へのサービスに負の影響を及ぼす可能性があることを示している。事例 7（百貨店）は、多様な働き方をする一人ひとりの目標・役割を明確にした「働き甲斐のある良い職場づくり」が課題であるとしている。

事例 7（百貨店）

多様な働き方をする一人ひとりの目標・役割を明確にし、社員の持てる能力を十分に引き出し評価すると共に、組織の中ではチームワークやコミュニケーション等を通して組織へ貢献することを重視し、協業によるサービスレベルと生産性の高い「働きがいの

ある良い職場づくり」を目指している。

5.7 小括

本章では正社員ルートの短時間正社員制度を積極的に活用する企業の事例に基づいて、短時間正社員制度が円滑に機能する要因を人事管理と職場マネジメントの面から考察した。本章において明らかになった点は以下の通りである。

第一に、調査対象企業は主に「女性活用」、「多様な価値観への対応」、「多様な人材の活用」および「人材の定着」を目的に制度を導入している。この目的と適用事由は関係しており、適用事由は育児・介護に限定されず、自己啓発、社会貢献活動、健康障害からの復帰など幅広いものとなっている。特に、パートタイマー短時間正社員を導入している企業では、優秀なパートタイマーやフリーターの確保・定着のために新たに短時間正社員制度を導入したり、既存の正社員ルートの短時間正社員制度を見直すなど、制度の拡充を図る傾向がみられる。また、制度の適用期間は長期化しつつあり、調査対象企業の多くは、自社で導入している制度を「一時的な短時間正社員制度」に該当するとしているが、育児目的の短時間正社員制度でも最低6年、最も長い企業では「中学入学前=12年」となっている。各社がとらえる「一時的」「一定期間」がどの程度の期間を指すかが、恒常的な短時間正社員制度と区別するポイントとなっている。

第二に、調査対象企業14社のうち6社で雇用形態の枠を超えて仕事内容や役割を基準に社員区分を見直している。こうした傾向は、パートタイマールートの短時間正社員制度を持つ企業（事例1、事例5、事例6）やパートタイマー比率が高く、かつ正社員の職域にパートタイマーの職域が重複しつつある企業（事例8、事例12）に多くみられる。

第三に、上記の内容と関連するが、雇用形態を超えて社員全体を再区分する企業では、社員の格付けに職能等級と職務等級の両者を併用する傾向がみられる。パートタイマーをはじめとする多様な雇用形態の人材を企業が活用するにあたり、正社員の人事管理を正社員以外の従業員の人事管理に近づける方向に力が働くだけでなく、正社員以外の従業員に適用していた人事管理を正社員の人事管理に近づける方向の力も働き、両者を融合させる形で人事管理が一本化されている。

第四に、一時的な短時間正社員および恒常的な短時間正社員ともに、フルタイム正社員時の給与から不就労時間分を減額する方法をとる企業が多く、このことは正社員ルートの短時間正社員はフルタイム正社員と同じ社員区分として処遇されていることを意味している。

第五に、調査対象企業では一時的な短時間正社員および恒常的な短時間正社員ともに目標管理制度が適用されており、短時間勤務であることを考慮せず目標を設定する傾向がみられる。この理由として、制度利用者の多くがホワイトカラーであり、成果を時間比例で測ることが難しい点が指摘されている。しかし、販売職などの職種では短時間勤務であることを考慮すべき内容と、短時間勤務を考慮しない内容（=職能資格等級に応じた役割に関するもの）に分けて目標を設定するケースが見られた。また、卸売・小売業では同じ職種でも、本社・本部勤務か店舗勤務かによって目標設定の方法が変わるケースもみられる。つまり、短時間正社員に目標管理制度を適用する点ではいずれの企業も共通しているが、

目標設定の方法は仕事の特性の影響を強く受けると言える。

第六に、評価項目は一時的な短時間正社員および恒常的な短時間正社員ともにフルタイム正社員と変わらないとする企業が主流であるが、卸売・小売業の店舗勤務の販売職では、繁忙時間帯に勤務すること（時間貢献）を高く評価したり、勤務時間の長さとの知的熟練度が関係するとしてフルタイム勤務者を高く評価する傾向がある。

第七に、短時間正社員の仕事の量は短時間勤務であっても「変えない」とする企業が多い。その理由として、短時間正社員の仕事は時間比例で切り出すことが難しい点があげられる。また、仕事の質（＝内容）についても、同様の理由で「変えない」とする企業が多い。特に、仕事内容は、職能資格等の格付け等級に基づいて配分されており、能力に見合う業務を引き続き担当することが望ましいとされている。

第八に、短時間正社員制度を円滑に機能させるための職場マネジメントの工夫として、①制度利用者が得た機会を職場全体の知識・スキルレベルを上げる機会、社員を多能工化する機会ととらえる、②要員管理を徹底する、③将来的なフルタイム勤務を視野に入れた難易度の高い業務を配分するなどがあげられる。

第4章まで短時間正社員制度が円滑に機能する要因をアンケート調査の分析結果を基に見てきたが、本章における以上の結果はアンケート調査の分析結果を裏付けるものとなっているといえる。

【補表図表5-1】事例調査企業の概要

事例番号	業種	従業員数		所定労働時間		変形労働制	年間休日数	昨年の正社員の有給取得率	雇用形態区分		高齢者雇用推進法による雇用促進措置の有無	正社員雇用制度の有無	次世代育成支援対策法による雇用促進措置の有無	労働組合の有無	制度のタイプ	3年間の制度利用状況			制度概要					
		正社員	正社員以外の従業員	1週間	年間				正社員	正社員以外						育児	介護	その他	制度導入理由	適用事由・条件	勤務形態	適用期間	利用状況	
1	パン・菓子製造業	約830 男性:450 女性:380	約2000 男性:100 女性:1800	36.80	1920.00	有	110	23.0	2	4	有	有	有	有	タイプⅠとⅡを包含型	合計:32 男性:0 女性:32	0	3 女性:3	・パート、正社員の定着 ・多様な就業形態に対する労働者ニーズへの対応 ・正社員とパートの垣根を撤廃 ・社員の能力・モチベーションの活性化	【タイプⅠ】 ・育児、介護、産前（Ⅰ～Ⅲを包含型） ①パートとして3年以上の勤務と適性試験合格者であること ②フルタイム勤務者からの場合は事由の制限あり	【タイプⅠ】 15分単位で設定 ・育児2時間短縮を上限に15分単位で設定 ・介護4時間短縮を上限に15分単位で設定 ・産前1時間短縮を上限に15分単位で設定（Ⅰ～Ⅲを包含型） ・年間所定労働時間960～1800時間の範囲で週の労働日数または1日の労働時間を短縮	【タイプⅠ】 ・育児・小学校就学まで（分割取得可） ・介護1年 ・産前・妊娠してから産休に入るまで（分割取得可）（Ⅰ～Ⅲを包含型）	【タイプⅠ】 ・女性従業員による利用多 ・職場の整頓（Ⅰ～Ⅲを包含型） ・勤務3年以上のパートの10%がエンリシーシ、5人が各課（2008年） ・フルタイム勤務者からの転換は3人（2008年）	
2	調味料製造業	約600 男性:350 女性:150	65 男性:15 女性:50	36.82	2024.00	1年単位の変形労働	112	男性:17.8 女性:51.1	1	3	有	無	有	有	Ⅰ	合計:20 男性:0 女性:20	0	—	—	・育児・介護	・休業時間を1時間短縮、始業時間を1時間短縮、両者の併用の3パターンから選択	・育児・小学校就学前まで	・制度利用実績のある職場（営業事務、開発、品質保証部門等）での利用多 ・2時間短縮した利用パターン多	
3	調味料製造業	約4100 男性:3100 女性:1000	約370 男性:170 女性:200	37.92	1857.92	変形勤務フレックスタイム制	122	71.5	2	3	有	無	有	有	Ⅰ	合計:98 男性:0 女性:98	0	—	・次世代の働き方実現 ・社員ニーズへの対応	・育児・介護	・育児2時間20分を上限に30分単位で設定 ・介護2時間30分を上限に30分単位で設定	・育児・小学校4年になるまで ・介護・要介護者の介護事由が解消するまで	・女性が多い開発部門の利用多	
4	情報通信業	約190 男性:130 女性:60	約50 男性:30 女性:20	40.00	—	無	131	—	2	—	無	無	有	有	Ⅰ・Ⅱ	合計:4 男性:1 女性:3	0	2	・従業員の継続勤務の実現 ・人材の定着（優秀な人材確保） ・新卒応募者をはじめとする多様な就業形態への対応	・事由に制限あり	・出勤日数・時間を（上司と協議の上）自由に設定できる（4時間短縮正社員） ※定時出勤・定時退社の選択はあり	・制限あり ・1年ごとに申請	・バックオフィス系、企画系部門に多い ・管理職の利用有（1人）	
5	総合スーパー	約2100 男性:1700 女性:400	約9700 男性:2300 女性:7400	40.00	1992.00	有	116	男性:9.2 女性:12.9	3	3	有	有	有	有	Ⅰ・Ⅱ・Ⅲ	合計:31 男性:0 女性:31	合計:2 男性:1 女性:1	0	・人材確保 ・離職率の低減 ・従業員の能力活性化 ・従業員の多様な就業ニーズへの対応	・タイプⅠ：育児・介護 ・タイプⅡ・Ⅲ：事由の制限あり ・正社員以外の従業員へも適用	・出勤日数・時間を（上司と協議の上）自由に設定できる ※適用する社員区分によっては勤務地の限定も可能	・タイプⅡ・Ⅲ：制限あり ・1年ごとに申請	・担当する業務内容によって制度利用が異なる ・店舗業務担当者利用多	
6	生活雑貨小売業	約450 男性:250 女性:200	約3000 男性:800 女性:2200	40.00	2016.00	変形労働時間制	113	男性:15.3 女性:18.6	1	2	有	有	無	有	Ⅰ・Ⅲ	合計:49 男性:0 女性:49	合計:2 男性:1 女性:1	合計:3 男性:1 女性:2	・勤務とキャリアの方向性によって勤務時間を選択 （a）全勤務形態・マシナリ等志望…週32～40時間の間で各自が設定 （b）一般職・専任職担当・ライオン…週20～40時間の間で各自が設定 【タイプⅠ】 ・週32時間以上労働する社員は2時間30分を上限として30分単位で各自が自由に設定	【タイプⅢ】 ・勤務とキャリアの方向性によって勤務時間を選択（Ⅰ～Ⅲを包含型） ・社内人材の能力活用とキャリア尊重 ・フリーター等で働く若年層の労働力確保 ・有期雇用従業員への定着【タイプⅠ】 ・女性従業員の継続勤務支援	【タイプⅢ】 ・勤務とキャリアの方向性によって勤務時間を選択（Ⅰ～Ⅲを包含型） ・育児・介護、自己啓発、社会貢献活動	・出勤日数・時間を（上司と協議の上）自由に設定できる ※適用する社員区分によっては勤務地の限定も可能	・タイプⅡ・Ⅲ：制限あり ・1年ごとに申請	・タイプⅢ：不明 ※旧パート・パート・旧契約社員からの移行割合は83%であるが時間については把握していない 【タイプⅠ】 ・女性従業員の利用多 ・店舗業務担当者利用多
7	百貨店	約6900 男性:3700 女性:3200	約5400 男性:3000 女性:4800	36.40	1841.00	4週単位の変形労働	122	男性:45.0 女性:63.0	1	7	有	有	有	有	Ⅰ	合計:1027 男性:2 女性:1025	合計:18 男性:1 女性:17	2 男性:2	・女性従業員の活用	・育児、介護、55歳以降のセカンドライフを助成した働き方の柔軟化	・育児、介護、産前・産後の休業期間を短縮 ・育児・パート・パート・パート・ワーキングコース・週の勤務日数が少ないコースと1日の労働時間が6時間のコースから選択	・育児・小学校4年になるまでの期間で通算12年までの介護1年を基本として2年まで延長可能、それ以降は対象家族1人につき93日まで延長可能	・各店舗の販売職の利用多 ・顧客先への訪問が不可欠で業務管理・接客管理に資する業務は困難 ・管理職レベルに匹敵する職務経験の取得実績あり	
8	総合スーパー	約15000 男性:11000 女性:4000	約108000 男性:18000 女性:90000	40.00	1920.00	1ヶ月単位の変形労働	120～125	32.0	3	4	有	有	有	有	Ⅰ	合計:241 男性:9 女性:232	合計:7 男性:1 女性:6	—	・育児、介護 ・有期雇用者への利用拡大	・1時間短縮、2時間短縮、3時間短縮の3パターンから選択	・育児・中学校入学まで ・介護・上層職	・1時間短縮型の利用者多 ・店舗勤務者による利用多		
9	総合スーパー	約3000 男性:2000 女性:1000	約19000 男性:2500 女性:13500	40.00	1984.00	1ヶ月単位の変形労働	117	男性:8.5 女性:19.8	—	3	有	有	有	有	Ⅰ	21 (2007年度)	1 (近年10年間)	2 (2007年度)	・女性の能力発揮機会の提供と定着化 ・従業員ニーズへの対応 ・近年のWLB推進の法制定・改定	・育児、介護、地域活動、ボランティア活動、生涯学習、備前など	・原則として8:00～17:00の時間帯で1時間、2時間、3時間の時間短縮が可能	・育児・小学校就学直後の5月16日まで	・店舗勤務者の利用多 ・2時間短縮者が多い	

事例 番号	業種	従業員数		所定労働時間		実労働 時間	年間 休日 日数	昨年の 正社員 の有給 取得率	雇用管理区分		高齢者 継続 雇用 または 再雇 用制度 の有無	正社員 雇用 制度の 有無	次世代育成支援対策		労働組合 の有無	制度の タイプ	3年間の制度利用者数			制度概要				
		正社員	正社員 以外 の従業員	1週間	年間				正社員	正社員 以外			行動計画 の策定有 無	認定の有 無			育児	介護	その他	制度導入理由	適用事由・条件	勤務形態	適用期間	利用状況
10	自動車小売業	約1700 男性:1550 女性:150	約200 男性:100 女性:100	40.00	1892.00	1ヶ月単位 の定形労働	107	男性:31.9 女性:39.7	1	3	有	有	有	有	有	I	合計:12 男性:0 女性:12	0	10人ほ ど	・従業員のモチベーション 向上 ・傷病後の社員の円滑な 復職支援策	・育児 ・傷病による離職障害で通 常勤務が難しく会社が認 めた旨	本人、人事部、関係者(主 治医など)と協議の上、1 日の就労時間をケースご とに反復	育児:小学校就学前まで 傷病後:原則、復職後1年 以内	・20～40代の男性に多い ・職場や職種の違い
11	クレジット カード業	約2500 男性:700 女性:1800	約2000 男性:300 女性:1700	38.75	1867.75	定形労働 時間制	124	男性:37.4 女性:54.0	2	4	有	有	有	無	有	I	合計:199 男性:0 女性:199	3	0	・従業員の継続就労支援 ・ノウハウ・経験・知識を有 する人材定着	・育児・介護 ・傷病(2008.9～) ・正社員以外の従業員へ も適用	上司と相談の上、1～2時 間の勤務時間の短縮を自 由に設定できる	育児については小学校4 年生の4月15日まで	・バックオフィス系部門、企 画系部門での利用多、シ ステム系部門で少 ・役職に就いていない社員 の利用多、正社員以外の 従業員による利用実績有 (10人) ・管理職クラスの利用はな いが、係長クラスの利用実 績有(1人)
12	銀行業	約9400 男性:5900 女性:3500	約5800 男性:450 女性:5150	38.75	1863.25	1ヶ月単位 の定形労働	122	45.0	1	2	有	有	有	無	有	I	合計:112 男性:1 女性:111	0	—	・従業員の能力発揮・活力 育成 (女性の活用、意欲ある人 材の活用)	育児・介護	1時間15分を上回ると上司と 協議の上で自由に設定	・育児:原則3歳までとし、 申請に応じて小学校3年 生時まで延長可能 ・介護:介護休業と通算し て1年まで	・20～30代の利用多 ・各店舗の店頭業務担当 者の利用多
13	サービス業	約100 男性:70 女性:30	4 男性:2 女性:2	38.75	2015.00	微量労働制 (専門型)	128	男性:29.3 女性:40.25	1	—	有	—	有	無	無	I	合計:9 男性:0 女性:9	0	0	・新卒の優秀人材確保 ・優秀な人材の定着 ・女性の継続就労支援	・育児 ・介護 ・自己啓発 ・健康障害	1日の就労時間または1週 間の勤務日数を短くする	・育児:小学校2年生の3月 31日まで ・介護、自己啓発および健 康障害:上司、会社と当事 者との相談による	・1.5～2時間の時間短縮 するケース多 ・女性利用者多 ・管理職の利用はないが、 主任クラスの利用実績有
14	診療所	5 男性:1 女性:4	8 男性:1 女性:5	40.00	1920.00	有	84	男性:50.0 女性:50.0	—	—	有	有	無	無	無	II	—	—	1	定年を迎えた職員の継続 就労と若年者へのノウハウ 継承	個人による	フルタイム勤務の8割程度 の労働時間へ短縮	未定	必要に応じて検討

事例 番号	業種	人事制度					制度利用による業務内 容や仕事の責任	制度の導入・促進に向 けた会社としての取組	制度の効果	制度の課題 今後の方向性
		給与	賞与	目標管理と評価	キャリアの幅	その他				
1	パン・菓子 製造業	【タイプⅠ】 ・不就労時間分を減額 【Ⅰ～Ⅲ包括型】 ・パートからの転換者:パ ートの基本給(時給)に転 換加算した分を時間給で 支給 ・フルタイム勤務からの転 換者:フルタイム時の月給 を時間割し時間給で支給	【タイプⅠ】 ・フルタイム時と算出方法 に違いはないが、業績反 映分は目標達成度とフル タイム勤務者の納付額を 勘案 【Ⅰ～Ⅲ包括型】 ・パートからの転換者:一定 月給レベル以上に適用 ・フルタイム勤務からの転 換者:フルタイム時と同じ 評価基準に照らして評価 換者:支給月額の70%を 支給	【タイプⅠ】 ・フルタイム時と並列無 【Ⅰ～Ⅲ包括型】 ・パートからの転換者:同制 度1年経過後にフルタ イム勤務への転換可能 ・フルタイム勤務からの転 換者:昇進、昇格に大きな 影響はない	【タイプⅠ】 ・フルタイム時と並列無 【Ⅰ～Ⅲ包括型】 ・パートからの転換者:毎月 の給与に前払いとして通 勤金を加算して支給 ・フルタイム勤務からの転 換者:制度適用期間中は 退職金の換算年数からは 除外	【タイプⅠ】 ・職場、業務内容、役職の 変更無(仕事量は労働時 間を勘案) 【Ⅰ～Ⅲ包括型】 ・パートからの転換者:得業 務的な経営方針/業務へ ・フルタイム勤務からの転 換者:職場、業務内容、役 職の変更無(仕事量は労 働時間を勘案)	従来からの均等処遇、均 等処遇への取組の一環と して、更なる多様な勤務形 態への従業員ニーズに対 応すべく制度を構築	・パートから短時間正社員への転換者のモチベーション向上 ・上級パートの離職率の減少 ・ベテラン従業員の離職率の減少	・従業員の多様な働き方に伴う人事管理の煩雑化 ・戦略的な人材費の再配分	
2	調味料 製造業	不就労時間分を減額	・構成要素の基本賞与分 ・評価賞与分ともに不 就労時間分を減額。	・フルタイム勤務者と同じ 評価基準に照らして評価	・昇進、昇格に大きな影響 はない ・制度利用中に昇格した 実績有	・教育機会は平等に提供 ＝フルタイム勤務者と同じ 研修メニューとスケジュー ル ・特に昇格要件となる研修 は短時間勤務でも受講必 須	特に無	—	・制度利用が可能な職場(利用対象者)の範囲拡大 ・目標管理と評価のあり方に対する検討 ・事業拡大を視野に入れた「正社員」の役割とその働き方(時 間、場所)、キャリアのあり方に対する検討 ・パートとの処遇のあり方に対する検討	
3	調味料 製造業	不就労時間分を減額	不就労時間分を減額	・フルタイム勤務者と変わ らない	・昇進、昇格に大きな影響 はない	—	・職場、業務内容の変更 無 ・ただし、交替勤務制の職 場や営業外勤務に対して は本人の希望があれば職 場や仕事内容を変更する 場合もある	・労働組合、経営者、事務 所(人事部門)による「WLB プロジェクト」の立ち上げと 推進	・女性離職者の大幅な減少	・既存制度の利用しにくい環境づくり(管理職理解の促進など)に 向けた一層の取組 ・長時間労働の見直しを通じた短時間正社員制度利用促進 ・グローバル企業としての「ダイバーシティ・マネジメント」への取組
4	情報通信業	社員階層ランクに応じた給 与を勤務時間数で高めた 時間給	制度利用に問わず全社 員の売上に連動した全社員 同一の算定式に基づき支 給	・目標管理制度は無い ・制度適用者専用の評価 基準に基づき年功重視の 相対評価	・制度利用期間中は社員 階層ランクは据え置き	・教育機会は平等に提供 ・退職金制度、各種手当 の導入無	・職場、業務内容、役職の 変更無	特に無	・離職率の減少 ・女性従業員を中心とした継続就労意識の向上 ・一人当たりの労働生産性の向上と職場の業務効率化の進展	・制度利用者増加に伴うマネジメントコストの増大 ・社会保険制度適用範囲内での対応の必要性
5	総合スー パー	不就労時間分を減額	不就労時間分を減額	フルタイム勤務者と同様に 運用	・タイプⅡ:正社員登用時 の社員区分によって異なる が、職務規定の底分 でなければ正社員と同じ キャリアアップを適用	・教育機会は平等に提供 ・退職金制度、各種手当も フルタイム時と同様に運用	・タイプⅡの場合は、正社員 としての期待・役割を担う	特に無	・短時間正社員に関する人事体系の改定から日が経たないため具体的 効果は不明	・パートからの正社員登用を計画的に増やしていくことができる が ・上記登用者がタイプⅡの土台となり、パートのキャリアアップの 幅を増やすことに寄与
6	生活雑貨 小売業	【タイプⅢ】 時給制 【タイプⅠ】 不就労時間分を減額	【タイプⅢ】 格付けされるグレードに よって支給方法が異なる が、所属店舗の売上達成 状況、繁忙期、繁忙時間 帯の勤務状況が加味され て支給 【タイプⅠ】 出勤率、在籍率を乗じて 支給	【タイプⅢ】 「経験」「姿勢」「態度」の3 項目を格付けグレードで比 置をかねて評価 【タイプⅠ】 フルタイム勤務者と同じ評 価基準	【タイプⅢ】 各項目の持つ能力を評価し 昇格を決定 【タイプⅠ】 昇進、昇格に大きな影響 はない	【タイプⅠ・Ⅲ共通】 ・教育機会は平等に提供 ・退職金制度、各種手当も フルタイム時と同様に運用	【タイプⅠ】 ・職場、業務内容の変更 無 ・ただし、本人の希望によ り精神的負荷軽減の観点 から役職をはずす場合もあ る	人事部、労働組合、他部 門から選出されたメン バー、外部アドバイザー スタッフにより構成されるプ ロジェクトチームを設置し 検討	・旧有期雇用者の離職率が大きく減少 ・旧有期雇用者のモチベーションアップにも寄与	・ワーキング・マザーの継続就労支援 ・従業員の多様な価値観を取り入れた処遇と能力開発機会の 提供の実現
7	百貨店	不就労時間分を減額	不就労時間分を減額	・時間内で対応できる目標 を設定 ・フルタイム勤務者と同じ 評価基準に照らして評価 ・ただし、アウトプットで評 価できるものは時間で評 価しない	・昇進、昇格に大きな影響 はない	・退職金制度、各種手当も フルタイム時と同様に運用	・職場、業務内容の変更 無 ・ただし、管理職業務は担 当職業務へ異動職能等 級の変更無)	・2001～2003年 男女共 同参画モデル企業(厚生 労働省)への参画 ・2007年「仕事と生活の 調和推進モデル事業」の モデル企業への参画 ・経営トップによるインシ アティブの下、育児をしない 従業員を含めたWLBに対 する取組の推進	・制度取得者の増加 ・社内外での「働きやすい会社」としての認知向上 ・質・量そろった人材確保 ・離職率の低下 ・女性のキャリアモデルの多様化とそれに伴う内部労働市場の充実 化	・制度利用者の高いモチベーション維持 ・制度利用による一部の従業員の勤務時間固定化 ・勤務パターンの複雑化、勤怠管理やシフト編成の煩雑化 ・多様な勤務形態の中での高水準のサービス、従業員レベル維持 ・多様な勤務形態に伴う処遇のあり方の検討
8	総合スー パー	不就労時間分を減額	フルタイム勤務者と同じ能 力要件水準に照らして評 価し、時間短縮に応じた係 数を乗じて支給	・フルタイム勤務者と同じ 評価基準に照らして評価 するが、仕事特性上、勤 務時間による仕事内容の 変更に伴い目標、評価も 変わる可能性有	・一定以上の役職に就くた めには転換が必要条件と なるため、短時間勤務で 転換不可となる場合は昇 進・昇格に影響が出る場 合もある	—	・勤務時間によって仕事内 容に変更有 ・職場によって変更有 ・管理業務担当者の場合 は、本人の希望を勘案し た上で性別へ異動、仕 事の範囲を定めることも ある	—	・従業員の待遇共通化の一層の推進 ・短時間正社員の評価のあり方の検討 ・管理職の理解と手続きの習熟	
9	総合スー パー	不就労時間分を減額	フルタイム勤務者と同じ能 力要件水準に照らして評 価した上で不就労時間分 を減額	・フルタイム勤務者と同じ 評価基準に照らして評価 するが、勤務時間の貢献 度を加味して評価	・会社と本人の合意の下、 キャリアに選ばれる場合 もある	—	・会社と本人の合意の下、 職場・仕事内容、役職の 変更が生じる場合有	・労使共同でのWLB支援 推進委員会の設置と推進	・利用者の増加	・育児以外の事由での制度利用促進

事例番号	業種	人事処遇					制度利用による業務内容や仕事の責任	制度の導入・促進に向けた会社としての取組	制度の効果	制度の課題 今後の方向性
		給与	賞与	目標管理と評価	キャリアの幅	その他				
10	自動車小売業	勤務時間に応じて一定割合を支給	出勤率に応じて支給	傷病後目標管理、評価は行わない	同世代・同資格等級者に比べてキャリアアップのスピードが遅れることは否めない	・退職金制度、各種手当もフルタイム時と同様に適用	・制度利用期間中は人事部長が ・通常通り勤務可能な段階で再配置	・管理職への研修 ・健康相談センターとの連携	・安心して働くことができる職場風土の醸成 ・人材流出防止 ・社員の会社へのコミットメント向上	実際に即した制度内容への見直し
11	クレジットカード業	不労時間分を減額	基本月額に短時間勤務者用の係数を乗じ、評価点を乗じる額を支給	・フルタイム勤務者と同じ能力要件に照らして評価	・異進、異格に大きな影響はない ・本人が希望し、会社が十分な能力があると判断した場合は役職昇格も ・異格試験へのチャレンジ機会もフルタイム勤務者と同等に付与	・教育機会は平等に提供 ・退職金等への直接的影響無	・職場、業務内容、役職の変更無 ・仕事の難易度の変更無 ・仕事量は勤務時間内に処理できる量と上司と協議し決定 ・ただし、本人の希望に応じて役職を必ずしも配慮有	特に無	・雇職率の減少 ・女性従業員を中心とした継続就業意識の向上 ・「女性が働きやすい会社」としての社内外の認識定着	・男性従業員のワーク・ライフ・バランスのあり方に対する検討と、そのための適正な労働時間に向けた整備
12	銀行業	不労時間分を減額	フルタイム勤務者と同じ基準を用いて評価し、不労短時間分を減額	・時間内で対応できる目標を設定 ・フルタイム勤務者と同じ業務担当者はフルタイム勤務者とほぼ同じ目標内容 ・フルタイム勤務者と同じ評価基準に照らして評価	・異進、異格に大きな影響はない	・教育機会は平等に提供 ・退職金制度、各種手当もフルタイム時と同様に適用	・職場、業務内容の変更無 ・ただし、顧客の都合に合わせて交渉業務の場合は本人の希望を勘案しながら仕事内容を変更する場合もある	・女性従業員による経営層への提言機関を設置し、同機関を中心に制度内容の見直し、利用促進を推進	・女性の退職率の半減（継続就業の実現） ・上記を通じた、多様な働き方の実現に対する従業員の認知向上	・性別、年齢、職種、雇用形態にかかわらず多様な人材が実力本位で評価される仕組み「ダイバシティ・マネジメント」の促進
13	サービス業	不労時間分を減額	基本給部分は不労時間分を減額、業績部分はフルタイム勤務者と同じ評価基準に照らして支給	・フルタイム勤務者と同じ評価基準に照らして評価	・原則として異進、異格に必要な要件を満たせばフルタイム勤務者と同様に対応 ・ただし、短時間勤務によって果たせない職務がある場合は同世代・同資格等級社員に比べて遅れる場合がある	・教育機会は平等に提供 ・確定拠出年金の扱い、各種手当の支給におけるフルタイム勤務者との違いはない	・（制度利用者の経験値にもよるが）フルタイム勤務時よりも仕事の質を上げる ・プロジェクト統括の場合は統括補助へ異動（職能等級の変更無）	・従業員と経営者によるプロジェクトの設置 ・マニュアル、ガイドブックの作成 ・管理職マネジメント力の強化 ・制度事由の拡大 ・プロフェッショナルの育成	・優秀な人材の定着 ・顧客からの高い信頼とリピート率獲得 ・若年エンジニアの早期育成 ・プロジェクト運営の円滑化（コストオーバー防止）	・適正な労働時間の確保と業務効率化の推進
14	診療所	フルタイム勤務時と変化無	フルタイム勤務時と変化無	特に無	特に無	—	職場、業務内容、役職の変更無	特に無	・ノウハウの伝承	・専門技術を要する人材の確保（今後の人材育成・確保の難しさ）

第 6 章

パートタイマールートの短時間正社員制度が 機能する人事管理

6章 パートタイムルートの短時間正社員制度が機能する人事管理

6.1 課題と構成

本章では、パートタイムルートの短時間正社員制度を導入し活用している企業の事例調査を通して短時間正社員制度を円滑に機能させるための人事管理を検証する。これを明らかにすることは本稿の第1章の1.4.2における課題3を明らかにすることになる。

『平成18年パートタイム労働者総合実態調査』によると「パート」¹の数は1148万人おり雇用者全体の約3割を占める。彼ら/彼女らの業務内容は正社員が担当していた職域まで拡大し職場のリーダー的役割を担うパートタイマーも出るなど多様化・基幹化が進んでいる。その一方で、パートタイマーの処遇が低いなど、パートタイマーの労働意欲を喪失しかねない状況がある。この課題解消に向け、2008年にパートタイム労働法²が改正され、パートタイマーがその能力を発揮できるよう企業に対して役割や貢献に応じた雇用環境の整備と処遇の改善を求めている。また、これまでパートタイマーのキャリアアップのルートはフルタイム正社員に限定されており、正社員登用制度に関する先行研究は多数行われてきた。しかし、パートタイマーにはフルタイム勤務の正社員になることを希望する者は少なく、「今の労働時間(=短時間勤務)であれば正社員になりたい」といったニーズが少なからず存在していることが明らかになっている³。これらを勘案すると、パートタイマー短時間正社員制度は、パートタイマーの処遇見直しやキャリアアップルートの確立に向けた解決策の一つと考えられ、本稿においてその実現に向けた検討を進めることは意義があると考ええる。

以上のことから、本章では第5章でも使用したアイデム調査〔2009a〕のヒアリング調査を活用してパートタイマー短時間正社員制度が円滑に機能する要因を人事管理の面から考察する。なお、職場マネジメントの問題は、アイデム調査〔2009a〕のヒアリング調査の対象が人事担当マネジャーであることから除外してある。

本ヒアリング調査においてパートタイマー短時間正社員制度を導入している企業は4社である。わが国においてパートタイマー短時間正社員制度の導入企業が少ない中、本調査から得られた調査結果は貴重である。なお、本調査の対象企業の概要や調査項目については第5章で説明しているため割愛する。

本章の構成は以下のとおりである。次節では、パートタイマー短時間正社員制度導入企業における制度の概要を説明した上で、第3節で短時間正社員の登用条件と方法、第4節で短時間正社員に対する人事管理、続く第5節で短時間正社員の仕事内容や責任の範囲を考察する。第6節、第7節では制度導入のメリットとデメリットを整理し、第8節でまとめる。

¹ここではあえて非正社員のうちフルタイム勤務で働く労働者と区別するため、「パートタイム労働者総合実態調査」における、正社員よりも1週間の所定労働時間が短い労働者を示す「パート」に限定した。

² 正確には「短時間労働者の雇用管理の改善等に関する法律」

³ これについては本稿の第2章2.2.2を参照願いたい。

6.2 調査対象企業におけるパートタイマー短時間正社員制度の概要

パートタイマー短時間正社員制度を有する企業は、アイデム調査〔2009〕の調査対象企業 14 社のうち以下の 4 社であった⁴。なお、本章内で記す事例番号は以下の事例番号と同じである。

事例 1 パン・菓子製造業

事例 5 総合スーパー

事例 6 生活雑貨小売業

事例 8 総合スーパー

これらの企業の制度導入理由や正社員以外の従業員の特性などは、第 5 章の 5.3 で記したが、概ね次のように集約される。

パートタイマー短時間正社員制度の導入企業は正社員以外の従業員比率が高く、彼ら/彼女らの労働意欲の維持・向上が企業の持続的発展にとって重要な課題となっている。したがって、正社員以外の従業員のモチベーション向上策の一つとして短時間正社員制度を導入し、キャリアアップルートを確立しようとする企業が多い。また、優秀なパートタイマーの人材の確保が困難になってきた事情を背景に、「ダイバシティ・マネジメント」の観点から多様なチャネルルートを設け人材を確保していくことが不可欠と考え、短時間正社員制度を導入する企業もある。

6.2.1 パートタイマー短時間正社員制度の内容

6.2.1.1 勤務形態

調査対象企業では上司と相談の上、1 ヶ月または年間の所定労働時間内で 1 日の労働時間を短くする、または週の労働日数を減らすなど自由に勤務時間を設定できる例が多い。事例 1（パン・菓子製造業）や事例 6（生活雑貨小売業）では、担当業務の遂行に必要な時間を算出して年間所定労働時間を定め、その範囲内で個人が自由に 1 日の労働時間を短くしたり、週の労働日数を減らすなどしている。一方、事例 8（総合スーパー）では、社員に 1 日単位で勤務時間を短くする「1 時間短縮」「2 時間短縮」「3 時間短縮」の 3 つの中から選択させている。しかし、始業時間や終業時間については個人が上司と相談して決めることができる点で柔軟性を確保している。

事例 6（生活雑貨小売業）

同社は、マネジメント職務を通じてキャリアを積み重ね会社の中核人材となることを目指すか、バイヤーなどの専門的な職務を通じてキャリアを重ねることを目指す場

⁴ 調査対象企業全 14 社は、第 5 章の図表 5-1 および補録図表 5-1 を参照願いたい。また本章における事例番号も前述の図表にある番号と同じである。

合は、週 32 時間～40 時間が不可欠とであると考えており、この時間の範囲で各自が勤務時間を設定できるようになっている。なお、店舗内の陳列やレジなどの業務では週 20～40 時間が業務習得に必要とし、この時間の範囲内で各自が勤務時間を決定している。

6.2.1.2 適用期間

調査対象企業 4 社のうち 3 社（事例 1(パン・菓子製造業)、事例 5（総合スーパー）、事例 6（生活雑貨小売業））では制度の適用期間を設けていない。一方、事例 8（総合スーパー）は、適用事由を育児・介護とし、適用期間は、育児の場合「末子の中学校入学まで」としている。しかし、子供を複数人養育している場合、「末子」が中学に入学するまで約 20 年間を短時間正社員で働くことが可能になる。また、同社は介護に対しては適用期間の上限を設けていない。つまり、育児・介護事由においては、恒常的に短時間正社員で働くことができるといえる。

6.3 パートタイマー短時間正社員の登用条件と方法

パートタイマーから短時間正社員に登用されるにあたっては、一定基準以上の能力・スキルや勤続年数を有することなどといった条件を設けたうえで、試験（筆記試験と必要に応じて技術認定試験）や面接を行う企業が多い（事例 1（パン・菓子製造業）：図表 6-1 参照、事例 5（総合スーパー））。

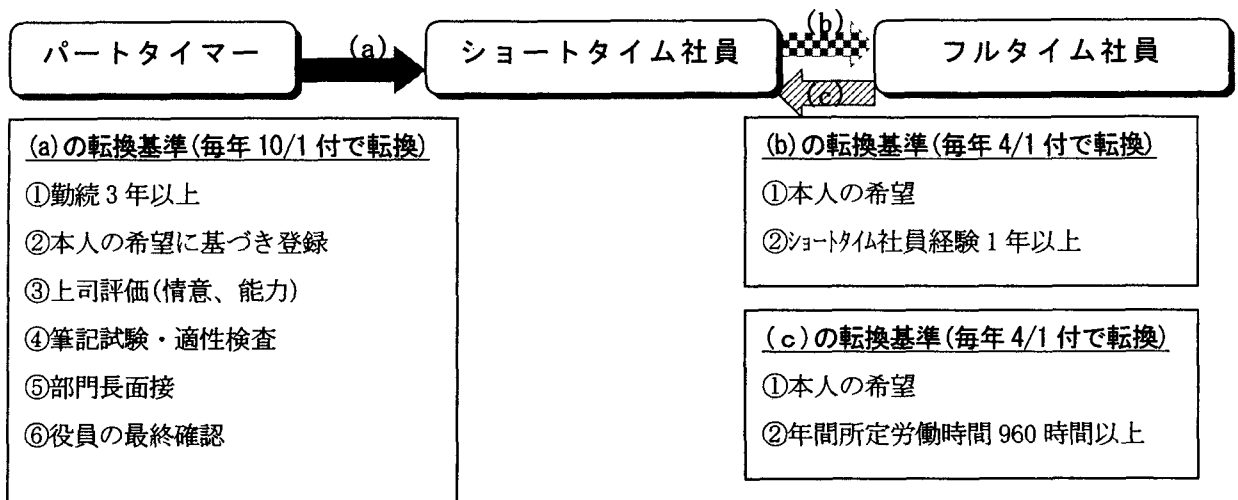
事例 1(パン・菓子製造業)では、①勤続 3 年以上で、②本人が希望していることを条件とし短時間正社員への応募を認め、その後筆記試験と適性検査、上司の評価、部門長面接を経て合格すれば短時間正社員になることができる。また、事例 5(総合スーパー)では、パートタイマーから試験に合格し登用される際は短時間正社員として働くことが可能な職群に登用される。そのうえで、本人が短時間正社員として働くことを希望すれば勤務時間を短くすることができる仕組みになっている。つまり、登用される際はフルタイム正社員を前提とする正社員の職群で登用される。

一方、事例 6（生活雑貨小売業）は、有期雇用のパート社員全員をフルタイム正社員と同じ雇用期間の定めがない「社員」に再区分したうえで、担当職務に応じて労働時間や労働日数を短くできる仕組みとした点が特徴的である。

事例 1（パン・菓子製造業）

短時間正社員になるための条件は、パートとして 3 年以上勤続した者であることと、本人が短時間正社員への転換を希望していることの 2 点である。この 2 点をクリアしていれば短時間正社員への転換試験および面接試験にエントリーすることができ、上司による「情意」「能力」に関する評価、一般常識を問う筆記試験および適性試験、部長・支店長クラスによる部門長面接を経て合格し役員の最終確認を得れば短時間正社員になることができる。なお登用試験は年 1 回、所定日に行われる。

図表 6-1 事例 1 企業の短時間正社員制度の構図と登用基準



事例 5 (総合スーパー)

パートタイマーから職種限定職の「セレクトスタッフ職 (S 職)」へ転換するためには、年齢要件はないが、希望する職種の経験が 1 年間以上必要である。この経験期間の要件を満たしていれば、申請書類と店長の推薦書を人事部に提出する仕組みとなっている。申請は 1 年に一度である。転換の可否は、筆記試験と技術認定試験、面接による。筆記試験は選択式の一般教養、技術認定試験は生鮮職種に対してのみ実施する。面接は数回に分けて実施し、最後は社内の認定審査委員会で関連部署の評価を加味しながら可否を決定する。

6.4 パートタイマー短時間正社員に対する人事管理

6.4.1 社員区分

パートタイマー短時間正社員制度を導入する企業は正社員ルートの短時間正社員制度も併用しているケースが多いことから、正社員とパートタイマーをあわせて職務や役割、キャリア志向、転勤の有無や範囲の観点から社員区分を見直す傾向がある。事例 6 (生活雑貨小売業) では、雇用期間の有無を基準とした社員区分を撤廃して社員を雇用期間の定めがない社員に一本化している。その上で職務内容、役割、業務遂行に必要な労働時間、キャリア志向を基準に 2 コースに分け、旧パートタイマー社員にどちらかを選択させる仕組みに変更した(図表 6-2 参照)⁵。多様な価値観を有する人材が個々の能力を発揮できるよう配慮した点で特徴がある。

事例 6 (生活雑貨小売業)

⁵ 同社では社員区分は一本化したのが、旧正社員と旧パート社員の処遇の一元化まで整備されておらず、現在も継続的に検討している。

これまで「本社員」、「契約社員」、「パートタイム社員」と社員を3つの雇用区分に分けて管理してきたが、契約社員やパートタイム社員は、契約更新を繰り返し、実質上雇用期間の定めがない社員と同様であった。そのため、これまでの社員区分を撤廃して基本的に雇用期間を無期とする社員に一本化し、社員は職務内容や役割、その遂行に必要な勤務時間とキャリア形成のあり方を基準に2つのグループに分けられた。

図表 6-2 事例 6 社の社員区分の考え方

事例 6 企業の社員		
<ul style="list-style-type: none"> 雇用契約期間の限定はない（ただし、1年または3年の有期契約の選択可） 社員一人ひとりの価値観、ライフステージに応じて勤務時間の選択可 職務内容や役割、その遂行に必要な勤務時間とキャリア形成のあり方を基準に、以下2グループに分類される。 		
キャリアの方向性	<ul style="list-style-type: none"> マネジメント職務（リーダー、主任、係長、店長、課長、大型業務次長・館長）を通じてキャリアを積み重ね会社の基幹となることを目指す バイヤーなどの専門的な職務を通じてキャリアを重ね業界に通じる専門家となることを目指す 	ラックやレジなどの業務を経験しながら当該業務の責任者となるべくキャリアを重ねながらも生活とのバランスを図りながら働くことを重視する
仕事の幅	全ての職務（一般職・専任職・専門職）	一般職・専任職
勤務時間	週 32～40 時間	週 20～40 時間
異動・配置	全国（ただし、一部のリーダー職は一定期間、地域限定の選択可）	一定地域の選択可

6.4.2 給与

給与を時間給で支給するケースと月給とするケース、さらに格付けされた等級によって時間給と月給が併用されるケースの3パターンがある。

事例 1（パン・菓子製造業）は、短時間正社員に登用された時の格付け等級にある間はパートタイマー時の基本給（時給）に転換加算を加えた額を時間給で支給するが、等級が上がるに従って、当該等級のフルタイム正社員と同じ基準で給与を支給し不就労時間分を削減している。事例 5 や 8（ともに総合スーパー）では、短時間正社員に登用された当初から該当する等級レベルの基本給をベースに不就労時間分を減額する方法をとっている。これらから、事例 1、事例 5、事例 8 のパートタイマー短時間正社員は、フルタイム正社員と同じ雇用区分であるといえる。

事例 6（生活雑貨小売業）では、旧パート社員を3つの等級に格付けしており、最も上位の等級（リーダー職）に格付けされると月給制になるが、それより下の等級にある者は時間給である。

事例 1（パン・菓子製造業）

パートタイマー等で雇用されていた時の給与をベースに登用分を加算し時間給で支給するが、転換時に給与がフルタイム正社員（FT 社員）の初任資格の下限を下回るケースもある。その場合は差額の補填はしていない。しかし、その1つ上のランクに昇格し

た時の給与が同ランクの FT 社員の下限に達しない場合は差額を補填し FT 社員と同レベルとなるよう配慮している。つまり、ST 社員へ転換後も継続的に業績・会社へ貢献した者に対し「FT 社員」レベルまで処遇を引き上げる仕組みとなっている。

6.4.3 短時間正社員登用後の格付けと評価の基準

パートタイマー短時間正社員に対する評価方法は、(a)フルタイム正社員の評価方法と基準を適用するケースと、(b)短時間正社員独自の評価方法を新たに創設するケースの 2 つがある。事例 1（パン・菓子製造業）では、短時間正社員に登用された者はフルタイム正社員の大卒の新入社員の初任資格相当に格付けされる（図表 6-3 参照）。したがって、フルタイム正社員に適用される基準で評価されることになる。ただし、同じ等級に格付けされているフルタイム正社員の納得感を得るため、同じ評価となった場合はフルタイム正社員を高く評価することもあるとしている。

事例 5 および 8（ともに総合スーパー）においても、資格等級制度で格付けされた同じ等級のフルタイム正社員と同じ評価基準で査定されている。しかし、第 5 章の 5.4.5.1 で述べたとおり、「時間貢献」の考え方により繁忙時間帯に勤務するフルタイム正社員や短時間正社員に比べ評価が低くなることがある。

一方、事例 6（生活雑貨小売業）は、社員区分の見直しに伴い、週あたりの労働時間が 32 時間未満の社員(旧パートタイマー)に対する新たな評価制度を構築し(図表 6-4 参照)、格付けされたグレードに応じて評価項目（「経験」＝遂行能力と業務知識、「姿勢」＝責任感と積極性、「態度」＝協調性とルール遵守の計 3 項目 6 要素）の比重を変える仕組みにしている。

事例 6（生活雑貨小売業）

評価は半期に 1 回行われ、直属の上司（一次評価）とその上位職の上司（二次評価）が評価者となる。「経験」（遂行能力と業務知識）、「姿勢」（責任感と積極性）、「態度」（協調性とルール遵守）の計 3 項目 6 要素について、各項目 5 点満点で評価される。グレードによって評価項目の比重が異なり、グレードが上がるにつれて「経験」の比重が高まる仕組みとなっている（図表 6-4 参照）。昇格・降格については、グレードⅠは半期、グレードⅡ～Ⅲは過去 2 期の総合評価をもって行い、ポイントが 12～15 点であればバンドがあがり（昇格）、8～11 点であれば維持、7 点以下であれば降格となる仕組みである。

図表 6-3 事例 1 社におけるフルタイム正社員の等級制度と短時間正社員登用時の等級

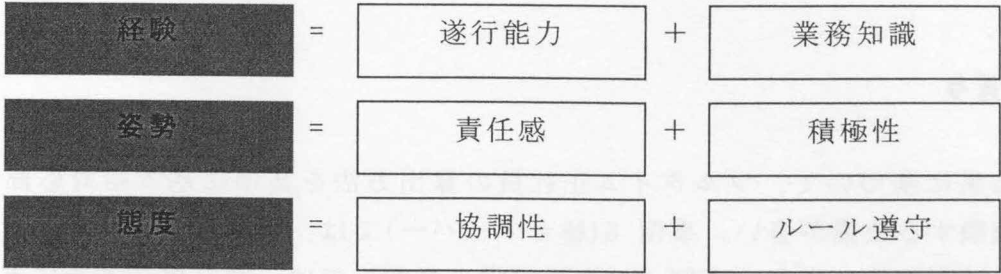
↑
昇級

参事	1 級	部長職レベル以上
	2 級	部長職レベル
	3 級	課長職レベル
主事	1 級	
	2 級	
主事補	1 級	
	2 級	学卒新人の格付け

パートタイマーから短時間正社員に登用された際の最初の格付け

図表 6-4 事例 6 社における週あたりの労働時間が 32 時間未満の社員の評価項目と比重

＜評価項目＞



＜階級別評価項目の比重＞

	経験	姿勢	態度
グレードⅢ	60%	20%	20%
グレードⅡ	50%	25%	25%
グレードⅠ	20%	40%	40%

6.4.4 目標管理

調査対象企業 4 社の全てが短時間正社員にも目標管理制度を適用している。

事例 1（パン・菓子製造業）では、一定レベルの等級（具体的には主事 1 級）に達した後に目標管理制度を適用するとしている。他の 3 社では、評価制度と一体にしてフルタイム正社員と同様に適用し管理している。前章の正社員ルートの短時間正社員では、同一企業内でも職種や職場の特性の影響を強く受けることを指摘したが、フルタイム正社員と同じ方法でパートタイマー短時間正社員にも目標管理制度が適用されることは、正社員ルートの短時間正社員と同様に、担当する業務内容や職場の特性に影響を受け、一様ではないといえる。その中で、事例 5（総合スーパー）では、評価項目と目標設定の方法を社員に明示し、運用を統一化している。

事例 5（総合スーパー）

評価制度および目標管理は短時間正社員でもフルタイム正社員と同様に運用される。評価は職務グレード評価と能力評価の 2 項目である。

職務グレード評価は、業績を評価するものであるが、業績を上げたプロセスも見る。したがって、評価は毎年上下変動する。このため評価が反映される職務グレード給も上下変動が大きくなる。能力評価では保有能力を評価する。従業員がこれまで蓄積してきた能力を評価するので、ほとんど評価の変動がない。このため能力給は安定的になる。職務グレード給のプロセス評価は目標管理で行われる。短時間正社員制度が適用される一般社員層の G 職と専門職層の S 職の目標管理制度は 3 つの目標で構成され運

用は統一されている。第一は、会社の営業方針に基づく目標、第二はストア方針に基づく目標、第三は個人の挑戦目標である。いずれも数値目標ではなく行動目標としている。

6.4.5 賞与

評価結果に基づいて、フルタイム正社員の算出方法を基準に基本給対応部分を不就労時間分減額する企業が多い。事例 8(総合スーパー)では、短縮時間のパターンに応じて一定割合を減額する。また、事例 6(生活雑貨小売業)では、賞与は基本給に支給月数をかけた基本対応部分と所属する組織の業績に応じて支給する業績部分から構成される。後者については、週あたりの労働時間の長さ(週当たりの労働時間が 32 時間以上/32 時間以下)と所属部署および所属店舗の半期における目標達成度によって基準となる金額が異なるほか、所属する係や店舗の月別売上目標額の達成状況によって基準額に乗じる係数が異なり賞与支給額に差異が生じる仕組みとなっている(図表 6-5 参照)。

図表 6-5 事例 6 社における業績部分の算出式

勤務時間	目標達成度に応じた賞与基本額(半期)		基準額に乗じる係数		合 計
週 32 時間以上	①係予算「達成」/店舗予算「達成」	¥5,000	係半期 予算達成 の場合 2	店舗半期 予算達成 の場合 1.5	【最高】 ¥90,000 【最低】 ¥3,000
	②係予算「達成」/店舗予算「未達成」	¥4,000			
	③係予算「未達成」/店舗予算「達成」	¥2,000			
	④係予算「未達成」/店舗予算「未達成」	¥500			
週 32 時間未満	①係予算「達成」/店舗予算「達成」	¥2,500	係半期 予算達成 の場合 2	店舗半期 予算達成 の場合 1.5	【最高】 ¥45,000 【最低】 ¥3,000
	②係予算「達成」/店舗予算「未達成」	¥2,000			
	③係予算「未達成」/店舗予算「達成」	¥1,000			
	④係予算「未達成」/店舗予算「未達成」	¥500			

6.4.6 キャリアの幅

事例 1(パン・菓子製造業)は、短時間正社員の期間をフルタイム正社員にチャレンジする通過点として捉えている。短時間正社員はさらにステップアップを図り、マネジメント層として参画していく意欲があるかを考える。一方、企業側はステップアップを希望する従業員に機会を提供するためにフルタイム正社員登用試験を用意している。

事例 6(生活雑貨小売業)では、旧パート社員は評価に応じて等級(グレード)があがり、希望する者にはリーダー職や、旧正社員の職域である係長や課長クラスにキャリアアップできる仕組みとなっている(図表 6-6 参照)。また、旧正社員の担当業務であるマネジメント業務やバイヤー業務を希望する場合は、上司の推薦を受け全国転勤等がある働き

方に移行することになる⁶。

事例 1（パン・菓子製造業）

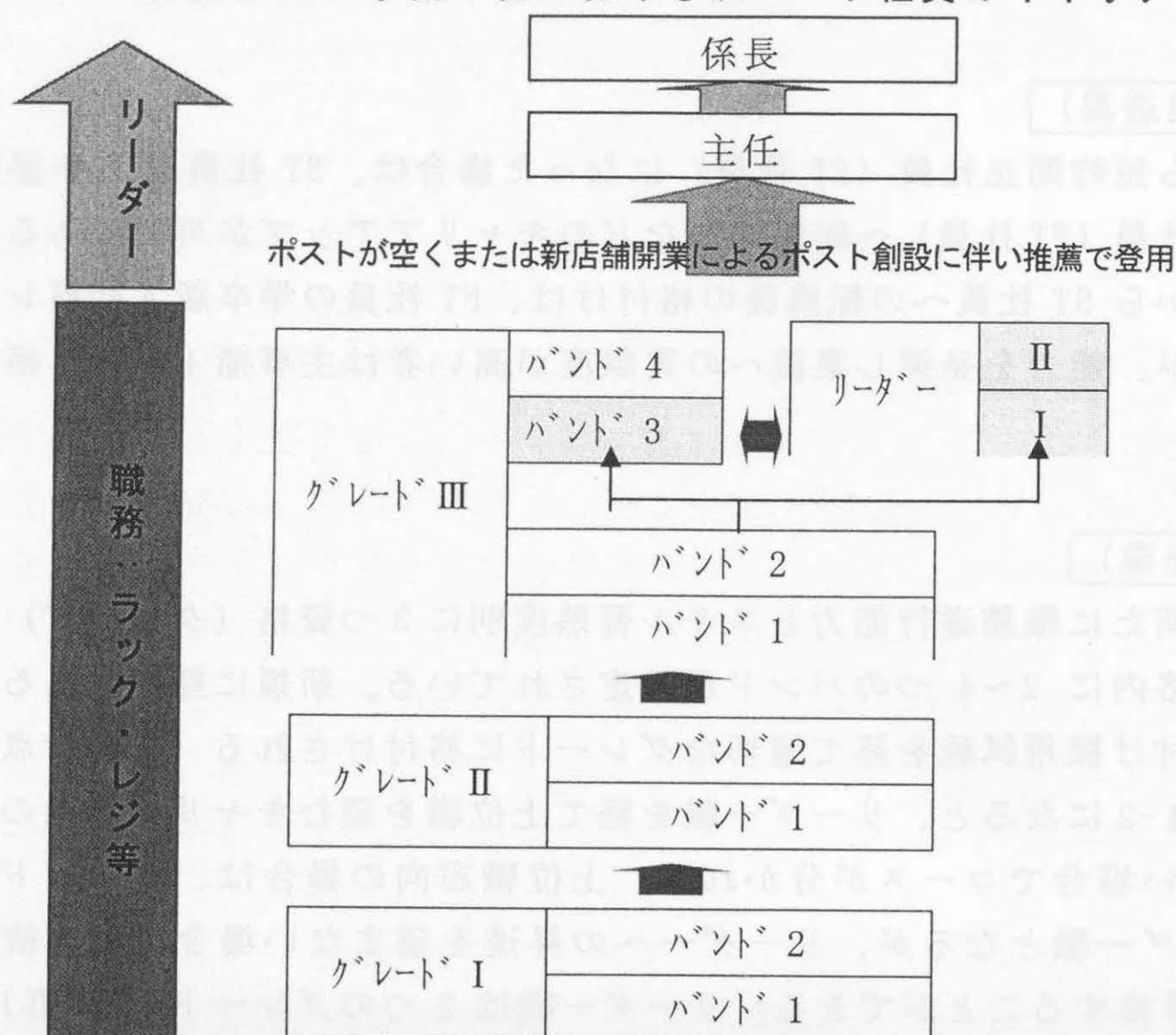
パートタイマーから短時間正社員（ST 社員）になった場合は、ST 社員を 1 年経験した後、フルタイム正社員（FT 社員）へ転換するなどのキャリアアップが可能にある。また、パートタイマーから ST 社員への転換後の格付けは、FT 社員の学卒新入社員レベルの主事補 2 級であるが、能力を発揮し業績への貢献度が高い者は主事補 1 級に昇格できる。

事例 6（生活雑貨小売業）

リーダー職の下に新たに職務遂行能力とスキル習熟度別に 3 つ資格（グレード）が設けられ、さらに各資格内に 2～4 つのバンドが設定されている。新規に採用されると有期契約期間後、本格付け採用試験を経て適切なグレードに格付けされる（その時点で無期契約）。グレードⅢ-2 になると、リーダー職を経て上位職を望むキャリア志向の場合と、上位職を望まない場合でコースが分かれる。上位職志向の場合は、グレードⅢ-2 から昇進するとリーダー職となるが、リーダーへの昇進を望まない場合は引き続きグレードⅢ-3、4 へと昇格することができる。リーダー職は 2 つのグレード（Ⅰ→Ⅱ）が設けられている。リーダーⅡに昇格するには、原則リーダーⅠを 2 年経験する必要がある、マネジメント力の習得のため全国転勤が生じる。なお、リーダーⅠでは、転居を伴う転勤に迷いがある社員向けに 4 年間は一定地域に根ざして働き、4 年後に改めて自分のキャリアを判断できる「バランス」コースと全国転勤が生じる「キャリアアップ」コースの 2 つが用意され、4 年後に一般職・専任職として進むキャリアを選択した場合はグレードⅢ-3 に格付けされる（図表 6-6 参照）。また、明確に「上位職志向」である事を意思表示することによってグレードⅢ-3 からリーダー職への転換も可能である。リーダー職以上の昇格については、主任・係長のポストが空いた場合や新たな出店によってポストが設けられた場合、出店する地域の近隣に勤務するリーダーの中から評価の高い者が登用される仕組みとなっている。

⁶ この人事管理の変更は調査時点での対応であり、現在は旧正社員と旧パート社員の一元的人事管理制度の検討が進められている。

図表 6-6 事例 6 社における旧パート社員のキャリアアップシステム



6.5 短時間正社員登用後の仕事内容

登用試験によってパートタイマーから短時間正社員に登用された後は、将来的にフルタイム正社員となり、マネジメント層としての活躍を期待されるため、業務内容や職域が拡大することがある。事例 1（パン・菓子製造業）では、これまでよりも大きな規模の店舗の統括を任せるなど、責任度の高い業務へと変更している。

6.6 パートタイマー短時間正社員制度の導入効果

6.6.1 有期雇用社員の離職率低減とモチベーションの向上

パートタイマーの離職が減ったことを効果としてあげる企業が最も多い。調査対象企業では毎年採用した有期雇用社員とほぼ同数が辞めており、その定着に対する取り組みが課題の 1 つとなっている。こうした中で、短時間正社員がパートタイマー等の有期雇用者を企業に定着させる 1 つの施策として機能している。

パートタイマーやフリーターなどの有期雇用者の活用を進める企業では正社員登用制度を整備する場合もあるが、これらは正社員に登用されることによってフルタイム勤務で働くことが義務づけられる。しかし、これらの社員の中には、始めからフルタイムで働くのではなく、仕事を通して自分のキャリアを考えてフルタイム勤務へ移行してもよいと考える者もいる。

事例 6（生活雑貨小売業）では、多様な価値観を持つ旧パートタイム社員が、仕事を通

して自らのキャリアを考え、キャリアアップを図りたい社員については、その道を提供することを方針に制度を構築した結果、社員の離職率が従来の半分となった。

また、事例 1(パン・菓子製造業)でも、上級パートの離職が従来の半分になったとその効果を実感している。

事例 6 (生活雑貨小売業)

制度導入後 7 ヶ月であるが、旧パートタイム社員の離職率が大きく減少し、以前の半分程度に改善しているうえ、『無期契約』『ステップ UP ルートの確立』によってモチベーションアップにも寄与していると感じている。

事例 1 (パン・菓子製造業)

2005 年～2007 年の半年間におけるエキスパートの平均離職者数は 11～19 名であったが、2008 年 1 月～6 月の ST 社員の離職者数は 5 名と、旧上級パートレベルの離職者が減少していることも効果の 1 つと考えている

6.6.2 フルタイム正社員登用への選抜期間

短時間正社員としての期間が、フルタイム勤務で経営マネジメント業務を担える人材を選抜する過渡的期間として有効であることを指摘している(事例 1 パン・菓子製造業)。

事例 1 (パン・菓子製造業)

2007 年度にパートから ST 社員へ転換した 169 名のうち、半年で主事補 2 級から 1 級に昇格した者が 1/3 あったことは、転換者のモチベーション向上に制度が大きく影響していると考えている。ST 社員制度によるステップアップの機会を示すことで、昨今採用が困難になってきているパートに対し、質・量共に良い人材が応募してきてくれることを期待すると共に、FT 社員としての潜在能力を持つパートを ST 社員期間で見極めることができ、会社側としてもミスマッチが無くなると考えている。

6.7 パートタイマー短時間正社員制度導入による課題

6.7.1 マネジメントコストの増大

従業員のニーズに応じた人事施策を整備することは、人材の定着につながり大きな効果があるとする一方で、多様な働き方をする従業員が増えることによる人事管理の煩雑化とそれに伴うマネジメントコストの増大を懸念する企業は多い(事例 1 パン・菓子製造業)。

6.7.2 戦略的な人件費の再配分

有期雇用者を短時間正社員に登用することによる人件費アップなどを課題としてあげる企業もある。これについては後述の評価の見直しにも関係するが、仕事内容や役職ごとの評価の基準と組織貢献の内容の明確化を明らかにし、戦略的に人件費を配分することが必要だといえる（事例1 パン・菓子製造業、事例6 生活雑貨小売業）。

事例1（パン・菓子製造業）

169名が短時間正社員（ショートタイム社員：ST社員）に転換し、来年4月にはそのうちの大半がフルタイム正社員（フルタイム社員：FT社員）になることによって大きな効果があるとする一方で、これによる人件費のコストアップは避けられず、今後は人件費の再配分をより戦略的に検討していく必要があると考えている。

6.7.3 評価基準の再検討と組織貢献の明確化

第5章の正社員ルートの短時間正社員制度の導入における課題でも組織貢献の基準と評価のあり方に関する議論（定義の確定）の必要性を述べた。本章でも小売業特有の「時間貢献」を取り上げ、繁忙時間帯に勤務していることを売上高に貢献しているとみなし、繁忙時間帯に不在であることを低く評価する傾向があることを指摘した（事例8 総合スーパー）。同一勤務先であっても、担当職務によって期待される役割や成果は異なる。その役割や成果に労働時間の長さがどの程度影響するのか、といった議論はこれまでなされてこなかった。それらを明らかにすることが、上述のマネジメントコストの増大や人件費の戦略的分配に対する解決の糸口になる。

6.8 小括

本章ではパートタイマー短時間正社員制度導入企業4社へのヒアリング調査結果を基に、短時間正社員制度を円滑に機能させるための人事管理を検証した。その結果、以下のことが明らかになった。

第一に、パートタイマー短時間正社員制度の導入企業は、勤務時間を決定するにあたり、パートタイマー短時間正社員が担当する業務を遂行するために必要な時間を算出して年間労働時間を定め、その範囲内で各自が働き方を決めるようにしている。これは会社側の都合と個人の事情の両者を適切に配慮した最も柔軟な働き方であるといえる。

第二に、パートタイマーから短時間正社員への登用条件は、3年程度の勤続年数と本人の希望の2点とする企業が多い。また、登用に際しては筆記試験や適性試験、面接などの公正な方法を用いている。こうした方法をとる理由は、後述する第四のポイントで詳細を述べるが、企業側が短時間正社員制度を将来的にマネジメント業務を担える人材か否かを選別する機会ととらえ、その中から最終的に最適な人材をフルタイム正社員に登用しようとしていることがあげられる。つまり、短時間正社員制度は将来的なフルタイム正社員登

用への慣らし期間であるといえる。

第三に、第五章でも指摘したとおり、パートタイマー短時間正社員制度の導入企業では、正社員とパートタイマー等の正社員以外の従業員を含めて社員区分を見直す傾向がある。それに伴い、パートタイマー→短時間正社員→フルタイム正社員まで人事管理が整合的に変化するよう再構築する企業も多い。事例1(パン・菓子製造業)ではパートタイマーからフルタイム正社員へキャリアアップを図るワンステップとして短時間正社員制度を位置づけるとともに、短時間正社員登用時の社員格付けを正社員の新卒採用者のレベルに合わせている。また、事例1(パン・菓子製造業)だけでなく事例5や事例8(ともに総合スーパー)でも評価基準をフルタイム正社員が使用する基準を適用するとともに、賃金の決定方法もフルタイム正社員と同一基準を適用している。

第四に、パートタイマー短時間正社員の登用後の仕事内容や責任は、業務の難易度が高くなるだけでなく業務の幅も広がる。前述のとおり、企業側は短時間正社員に将来的にはフルタイム正社員となってもらい、マネジメント業務を担ってほしいと期待している。そのため、登用後は業務の難易度や責任度を高め、OJTを通して基幹人材に育成しようと試みる傾向がある。

第五に、パートタイマー短時間正社員制度は、パートタイマーにとっては仕事を通して自分のキャリアを考える機会になっているとしている。一方、企業にとってはキャリアアップを図り能力を発揮したいと考えるモチベーションが高いパートタイマーの定着に寄与しているとしており、両者にとってWIN-WINの関係を作り出しているといえる。その一方で、企業にとっては多様な働き方をする社員が増えることによって、キャリア管理や評価基準の見直しなど人事管理が煩雑化しマネジメントコストが増大するといった課題も明らかになっている。

第 7 章

短時間正社員取組み先進企業における 短時間正社員の人事管理と 制度導入が企業パフォーマンスに与える影響

第7章 短時間正社員取組み先進企業における短時間正社員の人事管理と 制度導入が企業パフォーマンスに与える影響

7.1 課題と構成

本章では、短時間正社員制度の利用実績がある企業の短時間正社員に対する人事管理の特徴を明らかにしたうえで、その人事管理や短時間正社員制度が経営パフォーマンスに与える効果を明らかにする。

本稿の第1章1-4-2では、短時間正社員制度が企業に定着するには、同制度が機能するための人事管理を整備すること（課題3）と同制度の導入が経営パフォーマンスにプラスの効果をもたらすことが必要であると指摘した（課題4）。短時間正社員制度が経営パフォーマンスに影響するには次のプロセスを踏むと考えられている。まず、社員が導入された制度を認知した上で利用し、その効用を得ることを通してモチベーションや組織コミットメントを高め、その高いモチベーションや組織コミットメントを原動力として経営パフォーマンスが高まるのである。このことは、*Eaton [2003]*によっても明らかにされている。*Eaton [2003]*は、仕事と家庭の両立支援策を充実させるだけでは社員の組織コミットメントに影響しないが、社員がそれらを利用できると認識した時に組織コミットメントや生産性が向上することを明らかにしている。

しかし、社員が制度を利用すれば自動的に彼ら／彼女らのモチベーションや組織コミットメントが高まるとは考えられず、人事管理が両者をつなぐ媒介項として機能しているはずである。このことは、たとえば制度を利用すると昇進が遅れるような状況を思い浮かべてもらえば分かるだろう。そうすると、制度利用者のモチベーションや組織コミットメントを高く維持している人事管理のあり方が「短時間正社員制度を機能させる人事管理」であるといえる。この人事管理の特徴を確かめるには、短時間正社員制度の利用実績がある企業の人事管理の特性を見ることが有効であろう。それは、モチベーションや組織コミットメントを高めるような人事管理が整備されていない限り、社員は短時間正社員制度があっても同制度を利用しないと考えられるからである。したがって、本分析では、短時間正社員制度導入企業を利用実績の有無によって分け、利用実績のある企業を「取組み先進企業」、利用実績のない企業を「非取組み先進企業」として、両者の短時間正社員に対する賃金の決定方法、賃金水準、目標管理など人事管理の違いを考察する¹。その上で、短時間正社員制度と人事管理が企業の経営パフォーマンスに与える影響を検証し、本稿の課題4を明らかにする。

本章における構成は次のようになる。次の第2節では、短時間正社員制度がありかつ利用実績が有る企業における短時間正社員の人事管理を明らかにする。続く第3節では、制度の導入が経営パフォーマンスに与える効果を分析するための枠組みを説明し、第4節で推計結果を明らかにする。第5節では、サンプル数が少なく計量分析できなかったパート

¹ 第3でも指摘したが、制度の利用は制度を利用する事由が発生しなければ生じないことから、利用実績があることを制度の利用しやすさと解釈することはできない。しかし、制度の利用実績があることは必要な時に制度を利用できることを示す一つの指標と解釈できるため、制度利用実績がある企業を制度の活用に向きな企業ととらえ本章内で「取組み先進企業」と呼ぶものである。

タイマー短時間正社員制度が経営パフォーマンスに与える影響を参考的にクロス集計で分析した結果を示す。最後に第 6 節で本章における議論をまとめる。

7.2 短時間正社員制度取組み先進企業における短時間正社員の人事管理

7.2.1 各短時間正社員制度の有無と利用実績を組み合わせたパターンの概況

図表 7-1 は、各短時間正社員制度の有無とそれらの過去 3 年間における利用実績の有無を組み合わせで作成したタイプごとの該当企業数を示したものである。一時的な短時間正社員については、取組み先進企業が制度導入企業のうちの 75.3%、恒常的な短時間正社員では 86.7%、パートタイマー短時間正社員では 85.7%と、取組み先進企業が制度導入企業全体の 75%~85%強を占める。取組み先進企業の業種や企業規模など経営特性については、第 3 章の 3.2.2「短時間正社員制度の過去 3 年間の利用状況」で述べたが、ここでもポイントのみを記しておく²。

業種別では、一時的な短時間正社員の取組み先進企業には「金融業、保険業、不動産業、物品業」(80.0%)、「情報通信業、運輸業、郵便業」(76.3%)、「医療・福祉」(75.0%)が多く、非取組み先進企業には「製造業」(36.0%)、「生活関連サービス、娯楽業、複合サービス業」(30.0%)が多い。恒常的な短時間正社員の取組み先進企業は「卸売・小売業」(75.6%)、「その他」(62.5%)を除き、どの業種も 8 割以上ある。パートタイマー短時間正社員の取組み先進企業は「情報通信業、運輸業、郵便業」、「金融業、保険業、不動産業、物品業」、「宿泊業・飲食業」(ともに 100.0%)で多い。企業規模別では、一時的な短時間正社員の取組み先進企業には大規模企業が多く、恒常的な短時間正社員では、規模に関わらず 8 割前後の企業が取組み先進企業である。パートタイマー短時間正社員については、「30 人~99 人」が 33.3%で最も多く、次いで「300 人~999 人」(22.2%)、「100 人~299 人」(9.1%)と続き、企業規模との間には有意な関係は見られない。女性正社員比率別では、一時的な短時間正社員の取組み先進企業には、女性正社員比率と正の有意な関係がみられるのに対し、恒常的な短時間正社員では有意な関係は見られない。パートタイマー短時間正社員については「10%以上 20%未満」が 25.0%で最も多く、「30%以上 50%未満」が 11.8%、「50%以上」が 6.7%と続き、女性正社員比率の低い企業で取組み先進企業が多い。なお、図表 7-1 に示したようにパートタイマー短時間正社員制度はサンプル数が少ないため、以下の分析では参考程度にとどめる。

²第 3 章の 3.2.2「短時間正社員制度の過去 3 年間の利用状況」では、パートタイマー短時間正社員についてはサンプル数が少ないことから分析対象から外しており記述していない。

図表 7-1 各短時間正社員制度の有無と過去 3 年間の制度利用実績を組み合わせた件数の状況

	一時的な短時間正社員			恒常的な短時間正社員			パートタイマー短時間正社員		
	n	全体の %	制度導入企業のうちの %	n	全体の %	制度導入企業のうちの %	n	全体の %	制度導入企業のうちの %
取組み先進企業 (制度あり+利用者あり)	390	13.9	75.3	156	5.5	86.7	42	1.5	85.7
非取組み先進企業 (制度あり+利用者なし)	128	4.6	24.7	24	.9	13.3	7	.2	14.3
合計	518	18.4	100.0	180	6.4	100.0	49	1.7	100.0
制度なし	2244	79.8	—	2615	93.0	—	2756	98.0	—
無回答	49	1.7	—	16	.6	—	6	.2	—
合計	2811	100.0	—	2811	100.0	—	2811	100.0	—

7.2.2 取組み先進企業における人事管理

7.2.2.1 短時間正社員を評価する際の重視項目について

図表 7-2 は、各タイプの取組み先進企業と非取組み先進企業における評価の重視項目を示している。

一時的な短時間正社員については、取組み先進企業では「技能や職務遂行能力」が 74.6% であるのに対し、非取組み先進企業は 57.8% で約 17% の差がある。「職務内容や責任の重さ」についても取組み先進企業では 47.7% であるが非取組み先進企業では 37.5% となっている。評価において、それら 2 項目を重視することが一時的な短時間正社員制度を円滑に運用する上で重要であるといえる。その他の項目については、「勤続年数や経験年数」と「労働時間の長さ」がそれぞれ取組み先進企業が 15.1%、3.3%、非取組み先進企業が 14.1%、5.5% と前述の 2 項目に比べて取組み先進企業と非取組み先進企業の差が小さいことから、利用実績の有無による違いは小さいと考えられる。

恒常的な短時間正社員については、「技能や職務遂行能力」を重視する割合が、取組み先進企業が 62.2% であるのに対し、非取組み先進企業が 62.5% で差がない。「職務内容や責任の大きさ」については、取組み先進企業が 33.3% であるのに対し、非取組み先進企業は 45.8% と後者が前者を 12.5% 上回る。そのほか、両者に一定の差がある項目を見ると、「労働時間の長さ」について取組み先進企業は 9.0% であるのに対し、非取組み先進企業は 4.2% となっている。つまり、恒常的な短時間正社員の取組み先進企業では、「労働時間の長さ」を評価基準の一つとして重視している点で特徴があるといえる。

パートタイマー短時間正社員では、「技能や職務遂行能力」について取組み先進企業が 73.8% であるのに対し、非取組み先進企業は 85.7% と約 12% 上回る。「職務内容や責任の重さ」についても取組み先進企業は 45.2% で、非取組み先進企業が 85.7% と、両者の差が大きい。他の項目については「勤続年数や経験年数」は両者の差がほとんどないが、「労働時間の長さ」については、取組み先進企業が 9.5% であるのに対し、非取組み先進企業が 0% となっている。この結果から、パートタイマー短時間正社員の評価に関しては、取組み先

進企業と取組み非先進企業で「技能や職務遂行能力」、「職務内容や責任の重さ」および「労働時間の長さ」の点で違いがあり、取組み先進企業では「労働時間の長さ」に対して評価の際に一定の配慮をしているといえる。

最後に「評価制度はない」について各短時間正社員制度の取組み先進企業についてみると、すべてのタイプで「評価制度はない」の割合が非取組み先進企業を大きく下回っている。この結果から、短時間正社員制度の円滑な運営には何らかの形で評価制度を整備することが重要であることが分かる。

図表 7-2 タイプ別取組み先進企業別 短時間正社員の評価重視項目(複数回答)

		技能や職務 遂行能力	職務内容や 責任の重さ	勤続年数 や経験 年数	労働時間 の長さ	その他	評価制度 はない
一時的な短時間正社員	取組み先進企業(n=390)	74.6%	47.7%	15.1%	3.3%	5.6%	12.6%
	非取組み先進企業(n=128)	57.8%	37.5%	14.1%	5.5%	6.3%	21.1%
恒常的な短時間正社員	取組み先進企業(n=156)	62.2%	33.3%	28.8%	9.0%	1.9%	20.5%
	非取組み先進企業(n=24)	62.5%	45.8%	25.0%	4.2%	.0%	29.2%
パートタイマー短時間正社員	取組み先進企業(n=42)	73.8%	45.2%	26.2%	9.5%	9.5%	9.5%
		31	19	11	4	4	4
	非取組み先進企業(n=7)	85.7%	85.7%	28.6%	.0%	.0%	28.6%
		6	6	2	0	0	2

※パートタイマー短時間正社員の下段は回答数

7.2.2.2 短時間正社員の賃金決定方法

図表 7-3 は、各タイプの取組み先進企業と非取組み先進企業における短時間正社員の賃金決定方法を示している。

一時的な短時間正社員の取組み先進企業で「フルタイム正社員と同一基準を適用し、不就労時間分は減額する」が 74.9%と最も多いが、非取組み先進企業においても同方法は 71.9%あり両者に差はない。また、「フルタイム正社員と別の基準を適用（比較可能なフルタイム正社員有）」も取組み先進企業と非取組み先進企業とも 2.3%で制度の利用実績による賃金決定方法の違いは見られない。逆に「フルタイム正社員と同一基準を適用、同額支給」については、取組み先進企業が 12.3%、非取組み先進企業が 6.3%で一定の差がみられる。さらに、フルタイム正社員と同一基準を適用しているケース³とフルタイム正社員と別の基準を適用しているケース⁴を比較すると、フルタイム正社員と同一基準を適用しているケースは取組み先進企業が 91.8%であるのに対し、非取組み先進企業は 81.3%で 10%強の差異がある。また、フルタイム正社員と別の基準を適用しているケースについては、取組み先進企業が 4.4%、非取組み先進企業が 3.9%と差が小さい。以上のことから、不就

³ 「フルタイム正社員と同一基準を適用、同額支給」、「フルタイム正社員と同一基準を適用、不就労時間分は減額」、「フルタイム正社員と同一基準を適用、不就労時間と関係なく一定割合減額」をあわせたもの
⁴ 「フルタイム正社員と別の基準を適用（比較可能なフルタイム正社員有）」と「フルタイム正社員と別の基準を適用（比較可能なフルタイム正社員なし）」をあわせたもの

労時間分の減額の有無や減額方法の違いは多様であるが、「フルタイム正社員と同一基準を適用する」点で取組み先進企業と非取組み先進企業で有意な違いがあると言える。

恒常的な短時間正社員については、「フルタイム正社員と同一基準を適用し、不就労時間分は減額する」が取組み先進企業が 33.3%であるのに対し、非取組み先進企業が 45.8%と大きく上回る。「フルタイム正社員と同一基準を適用、同額支給」については取組み先進企業が 12.8%、非取組み先進企業が 0%であり、取組み先進企業で同賃金決定方法を活用する傾向がある。一方、「フルタイム正社員と別の基準を適用（比較可能なフルタイム正社員有）」については、取組み先進企業が 15.4%であるのに対し、非取組み先進企業が 25.0%と非取組み先進企業が約 10%上回る。「フルタイム正社員と別の基準を適用（比較可能なフルタイム正社員はいない）」では、取組み先進企業が 19.2%、非取組み先進企業が 16.7%で差異は小さい。これらを踏まえてフルタイム正社員と同一基準を適用しているケースとフルタイム正社員と別の基準を適用しているケースを比較すると、フルタイム正社員と同一基準を適用しているケースについては取組み先進企業が 54.4%であるのに対し、非取組み先進企業は 50.0%、フルタイム正社員と別の基準を適用しているケースについては、取組み先進企業が 34.6%であるのに対し、非取組み先進企業が 41.7%であり、両者とも取組み先進企業と非取組み先進企業の差は大きくない。これらの結果から、恒常的な短時間正社員の賃金決定においては、フルタイム正社員と同一基準を適用するのか、または別基準を新たに設定するかについて有意な差がなく、多様なケースが混在していると考えられる。

以上の結果を踏まえると、一時的な短時間正社員制度は短時間正社員をフルタイム正社員と同じ雇用区分に位置づけている（つまり、フルタイム正社員と同じ賃金決定方法を適用している）が、恒常的な短時間正社員については雇用区分の仕方が多様であり、各社が短時間正社員を全体の人事管理の中でどのように位置づけるべきかについて試行錯誤している状況であると推察できる。

参考までにパートタイマー短時間正社員についてみる。「フルタイム正社員と同一基準を適用し、不就労時間分は減額する」で取組み先進企業が 21.4%、非取組み先進企業が 57.1%と後者が前者を大きく上回る。「フルタイム正社員と同一基準を適用、同額支給」については取組み先進企業が 11.9%で、非取組み先進企業が 0%となっている。一方、「フルタイム正社員と別の基準を適用（比較可能なフルタイム正社員有）」については、取組み先進企業が 19.0%で、非取組み先進企業が 42.9%と 20%強の差が生じているほか、「フルタイム正社員と別の基準を適用（比較可能なフルタイム正社員はいない）」では、取組み先進企業が 31.0%、非取組み先進企業が 0%である。これらを踏まえて、フルタイム正社員と同一基準を適用しているケースとフルタイム正社員と別の基準を適用しているケースを比較すると、フルタイム正社員と同一基準を適用しているケースは取組み先進企業が 42.8%、非取組み先進企業は 57.1%、フルタイム正社員と別の基準を適用しているケースについては、取組み先進企業が 50.0%、非取組み先進企業が 42.9%である。これらの結果から、パートタイマー短時間正社員の賃金決定においては、取組み先進企業では同一基準を適用しないケースが多く、非取組み企業と有意に違いがあるといえる。

図表 7-3 タイプ別取組み先進企業別 短時間正社員の賃金の決定方法

		①フルタイム正社員と同一基準を適用、同額支給	②フルタイム正社員と同一基準を適用、不就労時間分は減額	③フルタイム正社員と同一基準を適用、不就労時間と関係なく一定割合減額	④フルタイム正社員と別の基準を適用(比較可能なフルタイム正社員有)	⑤フルタイム正社員と別の基準を適用(比較可能なフルタイム正社員なし)	⑥その他	⑦無回答	合計	①+②+③フルタイム正社員と同一基準を適用	④+⑤フルタイム正社員と別の基準を適用
一時的な短時間正社員	取組み先進企業 (n=390)	12.3%	74.9%	4.6%	2.3%	2.1%	.5%	3.3%	100.0%	91.8	4.4
	非取組み先進企業 (n=128)	6.3%	71.9%	3.1%	2.3%	1.6%	1.6%	13.3%	100.0%	81.3	3.9
恒常的な短時間正社員	取組み先進企業 (n=156)	12.8%	33.3%	8.3%	15.4%	19.2%	4.5%	6.4%	100.0%	54.4	34.6
	非取組み先進企業 (n=24)	.0%	45.8%	4.2%	25.0%	16.7%	.0%	8.3%	100.0%	50.0	41.7
パートタイマー短時間正社員	取組み先進企業 (n=42)	11.9%	21.4%	9.5%	19.0%	31.0%	.0%	7.1%	100.0%	42.8	50.0
		5	9	4	8	13	0	3	42	18	21
	非取組み先進企業 (n=7)	.0%	57.1%	.0%	42.9%	.0%	.0%	.0%	100.0%	57.1	42.9
		0	4	0	3	0	0	0	7	4	3

※パートタイマー短時間正社員の下欄は回答数

7.2.2.3 フルタイム正社員と比べた短時間正社員の時間当たり所定内給与の水準

図表 7-4 は、フルタイム正社員と比べた各タイプの短時間正社員の時間当たり所定内賃金の水準について、取組み先進企業と非取組み先進企業を比較したものである。

一時的な短時間正社員については、「フルタイム正社員と同じ」が取組み先進企業と非取組み先進企業とともに 44% 強、「9 割程度」においても両者とも 15% 強で差がない。「8 割程度」では取組み先進企業が 24.3% であるのに対し、非取組み先進企業が 20.8% と小差の違いである。これらをフルタイム正社員の水準と「同等」(「フルタイム正社員と同じ」+「9 割程度」+「8 割程度」の合計)か否かでみると、取組み先進企業は「同等」が 84.3% であるのに対し、非取組み先進企業は 80.2% とほぼ同じである。この結果から、一時的な短時間正社員については、取組み先進企業と非取組み先進企業の間に有意な差はないといえる。

恒常的な短時間正社員については、「フルタイム正社員と同じ」は取組み先進企業が 29.1% であるのに対し、非取組み先進企業は 42.1% であり、非取組み先進企業が取組み先進企業を 13.0% 上回る。「9 割程度」と「8 割程度」では取組み先進企業がそれぞれ 15.6%、25.5% であるのに対し、非取組み先進企業が 5.3%、15.8% となっている。さらに、「同等」をみると、取組み先進企業が 70.2% であるのに対し、非取組み先進企業は 63.2% となっている。これらの結果から、恒常的な短時間正社員では、短時間正社員の時間当たり所定内給与をフルタイム正社員と同等とする企業は多いが、取組み先進企業と非取組み先進企業の間に有意な差異があるとは言えない。

以上の結果を踏まえると、一時的な短時間正社員と恒常的な短時間正社員ともに、取組

み先進企業と非取組み先進企業で賃金の水準に関して有意な差異は見られないことが分かった。

なお、パートタイマー短時間正社員では、「フルタイム正社員と同じ」については、取組み先進企業が 18.9%であるのに対し、非取組み先進企業は 33.3%と取組み先進企業を上回る。「9 割程度」と「8 割程度」では取組み先進企業がそれぞれ 24.3%、37.8%であるのに対し、非取組み先進企業は 0%、16.7%である。また、「同等」については取組み先進企業が 81.0%であるのに対して、非取組み先進企業は 50.0%にとどまる。以上の結果から、パートタイマー短時間正社員の取組み先進企業では、短時間正社員の時間当たり所定内賃金をフルタイム正社員と同等とする点で非取組み先進企業と違いがあるといえる。

図表 7-4 タイプ別取組み先進企業別フルタイム正社員と比べた
短時間正社員の時間当たり所定内賃金の水準

			①フルタイム正社員と同じ	②9割程度	③8割程度	④7割程度	⑤6割程度以下	合計	①+②+③「同等」	
社員	短時間正社員	取組み先進企業 (n=345)	%	44.6%	15.4%	24.3%	13.3%	2.3%	100.0%	84.3%
		非取組み先進企業 (n=106)	%	44.3%	15.1%	20.8%	16.0%	3.8%	100.0%	80.2%
社員	短時間正社員	取組み先進企業 (n=141)	%	29.1%	15.6%	25.5%	14.9%	14.9%	100.0%	70.2%
		非取組み先進企業 (n=19)	%	42.1%	5.3%	15.8%	26.3%	10.5%	100.0%	63.2%
正社員	パートタイマー短時間正社員	取組み先進企業 (n=37)	%	18.9%	24.3%	37.8%	10.8%	8.1%	100.0%	81.0%
			n	7	9	14	4	3	37	30
		非取組み先進企業 (n=6)	%	33.3%	0%	16.7%	33.3%	16.7%	100.0%	50.0%
			n	2	0	1	2	1	6	3

※パートタイマー短時間正社員の下欄は回答数

7.2.2.4 フルタイム正社員と比べた短時間正社員の目標設定

図表 7-5 は、各タイプの短時間正社員の目標設定方法について、取組み先進企業と非取組み先進企業における違いを示している。

一時的な短時間正社員についてみると、「本人の能力に見合った目標で、短時間勤務であることを考慮しない」では取組み先進企業が 35.1%であるのに対し、非取組み先進企業は 24.2%と 10.9%下回る。さらに、「短時間であることを考慮した目標」については、取組み先進企業が 30.0%であるのに対して非取組み先進企業が 21.9%、「本人の役職に見合った目標、短時間勤務であることを考慮しない」については取組み先進企業が 13.3%であるのに対し非取組み先進企業は 11.7%となっている。これら 3 項目を「(何らかの) 目標管理制度を適用している」グループとすると、取組み先進企業では 78.4%が短時間正社員に目標管理制度を適用しているのに対し、非取組み先進企業では 57.8%にとどまる。ちなみに、「目標管理していない」をみると、取組み先進企業が 15.9%であるのに対し、非取組み先進企業は 22.7%である。これらの結果から、一時的な短時間正社員の取組み先進企業は、短時間正社員に対して目標管理を適用している点で非取組み先進企業と違いがあると

いえる。

恒常的な短時間正社員については、「本人の能力に見合った目標で、短時間勤務であることを考慮しない」は取組み先進企業、非取組み先進企業ともに 25.0%で差がないが、「短時間であることを考慮した目標」は、取組み先進企業が 28.2%であるのに対し、非取組み先進企業は 20.8%となっている。そのため「(何らかの) 目標管理制度を適用している」グループをみると、取組み先進企業の 64.1%は非取組み先進企業の 54.1%を 10.0%うわまわる。なお、「目標管理していない」をみると、取組み先進企業が 29.5%であるのに対し、非取組み先進企業は 37.5%である。これらの結果から、恒常的な短時間正社員の取組み先進企業ほど短時間正社員に対して目標管理を適用していることが分かる。

以上の結果から、一時的、恒常的に関わらず、正社員ルートの短時間正社員制度を円滑に運営するには、短時間正社員に対しても目標管理制度を適用することが重要であるといえる。

一方、パートタイマー短時間正社員については、「短時間であることを考慮した目標」は取組み先進企業が 31.0%、非取組み先進企業が 14.3%となっており、両者に有意な差があるといえる。「本人の能力に見合った目標で、短時間勤務であることを考慮しない」については、取組み先進企業が 28.6%、非取組み先進企業が 42.9%となっており、両者の間に有意な差がある。これらを踏まえて「(何らかの) 目標管理制度を適用している」グループを見ると、取組み先進企業が 64.4%であるのに対し、非取組み先進企業が 71.5%となっており、有意な差がみられるとはいえない。なお、「目標管理していない」は、取組み先進企業が 23.8%、非取組み先進企業が 28.6%で小差である。以上の結果から、パートタイマー短時間正社員に対して目標管理している点では取組み先進企業と非取組み先進企業の間にも有意な差があるとはいえないが、目標管理の仕方に関して「短時間であることを考慮した目標」が取組み先進企業で有意に多くなっている。

図表 7-5 タイプ別取組み先進企業別 短時間正社員の目標設定の仕方

		①短時間勤務であることを考慮した目標	②本人の能力に見合った目標、短時間勤務であることを考慮しない	③本人の役職に見合った目標、短時間勤務であることを考慮しない	④その他	⑤目標管理していない	無回答	合計	①+②+③(何らかの)目標管理制度を適用	
短時間正社員	一時的な	取組み先進企業 (n=390)	30.0%	35.1%	13.3%	1.0%	15.9%	4.6%	100.0%	78.4%
		非取組み先進企業 (n=128)	21.9%	24.2%	11.7%	3.1%	22.7%	16.4%	100.0%	57.8%
間正社員	恒常的な短時間	取組み先進企業 (n=156)	28.2%	25.0%	10.9%	.6%	29.5%	5.8%	100.0%	64.1%
		非取組み先進企業 (n=24)	20.8%	25.0%	8.3%	.0%	37.5%	8.3%	100.0%	54.1%
短時間正社員	パートタイマー	取組み先進企業 (n=42)	31.0%	28.6%	4.8%	4.8%	23.8%	7.1%	100.0%	64.4%
			13	12	2	2	10	3	42	27
		非取組み先進企業 (n=7)	14.3%	42.9%	14.3%	.0%	28.6%	.0%	100.0%	71.5%
			1	3	1	0	2	0	7	5

※パートタイマー短時間正社員の下欄は回答数

7.2.2.5 短時間正社員とフルタイム正社員を同様に扱っている項目

図表 7-6 は、退職金、諸手当、異動、昇進、教育、福利厚生など人事管理の諸項目について、取組み先進企業と非取組み先進企業が短時間正社員をどのように処遇しているかを示している。

一時的な短時間正社員については、全項目において取組み先進企業と非取組み先進企業において有意な差がみられない。

恒常的な短時間正社員については、取組み先進企業と非取組み先進企業の違いがある項目に「退職金」（取組み先進企業：39.5%、非取組み先進企業：47.1%。以下同様）、「その他手当」（74.8%、62.5%）、「残業・休日出勤」（75.8%、61.1%）、「転居のある異動」（33.0%、20.0%）、「事業所内異動」（67.2%、77.8%）および「教育訓練」（77.4%、83.3%）の6項目があげられる。このうち取組み先進企業でフルタイム正社員とほぼ同様に処遇しているとする項目は「その他手当」、「残業・休日出勤」、「転居のある異動」の3つであり、これらが恒常的な短時間正社員制度を機能させるための人事管理におけるポイントであるといえる。

パートタイマー短時間正社員については、取組み先進企業でフルタイム正社員とほぼ同様に処遇し、かつ非取組み先進企業の違いがみられる項目は、「事業所内異動」（70.4%、50.0%）と「昇進」（53.8%、33.3%）の2項目である。異動、昇進のキャリア開発に必要な項目をフルタイム正社員と同様にしていることから、パートタイムルートは短時間正社員はフルタイム正社員への円滑な移行における中間形態として位置づけられていることが伺える。

図表 7-6 タイプ別取組み先進企業別フルタイム正社員を同様に扱っている処遇

			①退職金	②職務に 関連した 手当	③その他 手当	④福利厚生	⑤残業・ 休日出勤	⑥転居の ある異動	⑦転居の ない事業 所内異動	⑧事業所内 異動	⑨昇進	⑩教育訓練
一時的な短時間正社員	取組み先進企業	%	80.4%	86.6%	86.3%	97.0%	71.3%	46.5%	81.0%	89.1%	80.2%	96.1%
		n	317	320	314	336	314	273	289	303	303	311
	非取組み先進企業	%	82.8%	85.7%	84.2%	98.1%	68.6%	49.4%	79.3%	90.7%	82.2%	91.1%
		n	99	105	101	107	102	87	92	97	101	101
恒常的な短時間正社員	取組み先進企業	%	39.5%	74.4%	74.8%	93.5%	75.8%	33.0%	57.9%	67.2%	42.1%	77.4%
		n	124	133	127	138	128	109	114	116	114	124
	非取組み先進企業	%	47.1%	70.6%	62.5%	94.4%	61.1%	20.0%	58.8%	77.8%	44.4%	83.3%
		n	17	17	16	18	18	15	17	18	18	18
短時間正社員 パートタイマー	取組み先進企業	%	56.3%	68.8%	72.7%	94.3%	74.2%	25.0%	48.1%	70.4%	53.8%	90.0%
		n	32	32	33	35	31	24	27	27	26	30
	非取組み先進企業	%	50.0%	66.7%	60.0%	100.0%	83.3%	33.3%	50.0%	50.0%	33.3%	83.3%
		n	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6

※ n はサンプル数

7.2.2.6 短時間正社員の仕事内容や責任

図表 7-7 は各タイプの取組み先進企業と非取組み先進企業における、短時間正社員の仕事内容や責任を示している。

一時的な短時間正社員についてみると、「仕事内容や責任はそのまま」は、取組み先進企業が 70.8%、非取組み先進企業が 68.8%となっており、両者に有意な差があるとは言えない。「短時間に馴染みやすい仕事内容や責任への変更」についても取組み先進企業が 29.2%であるのに対し、非取組み先進企業は 31.2%で両者の間の差が小さい。以上の結果から、取組み先進企業では短時間正社員の仕事内容や責任を変更しない方法が主流であるが、非取組み先進企業と有意な違いがあるわけではない。

恒常的な短時間正社員については、「仕事内容や責任はそのまま」に対して取組み先進企業が 63.3%、非取組み先進企業が 40.9%、「短時間に馴染みやすい仕事内容や責任への変更」は、取組み先進企業が 36.7%、非取組み先進企業は 59.1%であり、両項目とも取組み先進企業と非取組み先進企業の間に有意な差があるといえる。つまり、恒常的な短時間正社員の取組み先進企業では、短時間正社員の仕事内容や責任を変更しない方法を取ることが多いことから、恒常的な短時間正社員制度を円滑に運営するためには、フルタイム正社員時の仕事内容や責任を変更しない方が良いといえる。

パートタイマー短時間正社員については、「仕事内容や責任はそのまま」に対しては取組み先進企業が 64.1%、非取組み先進企業が 33.3%、「短時間に馴染みやすい仕事内容や責任への変更」に対しては取組み先進企業が 35.9%、非取組み先進企業が 66.7%であり、両項目とも取組み先進企業と非取組み先進企業の間に有意な差がある。これらの結果から、パートタイマー短時間正社員制度の円滑な運営には仕事内容や責任を変更しない方法を取ることが重要であるといえる

図表 7-7 タイプ別取組み先進企業別 短時間正社員の仕事内容と責任

		仕事内容や責任はそのまま	短時間に馴染みやすい仕事内容や責任へ変更 ⁵	合計
一時的な短時間正社員	取組み先進企業 (n=377)	70.8%	29.2%	100.0%
	非取組み先進企業 (n=109)	68.8%	31.2%	100.0%
恒常的な短時間正社員	取組み先進企業 (n=147)	63.3%	36.7%	100.0%
	非取組み先進企業 (n=22)	40.9%	59.1%	100.0%
パートタイマー短時間正社員	取組み先進企業 (n=39)	64.1%	35.9%	100.0%
		25	14	39
	非取組み先進企業 (n=6)	33.3%	66.7%	100.0%
		2	4	6

7.2.2.7 取組み先進企業における正社員とパートタイマーの雇用区分数

本稿の仮説 3 では、パートタイマー短時間正社員制度は基幹化したパートタイマーをフルタイム正社員へ円滑に移行させるための中間形として位置づけられるとしている。同仮説が支持されるとすれば、正社員の人事管理とパートタイマーの人事管理には一定の連続性があると考えられる。武石〔2006b〕を参考にすると、短時間正社員制度の導入を円滑に行うために、パートタイマー短時間正社員の取組み先進企業では非取組み先進企業に比べ

⁵「短時間に馴染みやすい仕事内容や責任へ変更」には、「仕事内容や責任はそのまま」と「短時間に馴染みやすい仕事内容や責任へ変更」の両方に回答している企業を含んでいる。

てパートタイマーの雇用区分が多い可能性がある。

図表 7-8 は、取組み先進企業と非取組み先進企業の正社員とパートタイマーの雇用区分数の平均を示している⁶。

まず、パートタイマー短時間正社員制度導入企業におけるパートタイマーの平均的な雇用区分数をみると、取組み先進企業が 1.17 であるのに対し、非取組み先進企業は 1.00 である。これを差の検定（t 検定）を行ったところ有意ではなかった。これについては、サンプル数が少ないことが考えられるが、取組み先進企業で非取組み先進企業よりも雇用区分数が若干多いことは、取組み先進企業でパートタイマーの雇用区分を細分化する可能性を示唆しているといえる。

一方、正社員の雇用区分数については正社員ルートの短時間正社員導入企業についてみると、一時的な短時間正社員では、取組み先進企業の平均が 2.14 であるのに対し、非取組み先進企業の平均は 1.70 であり、両者には有意な差があるといえる。恒常的な短時間正社員については、取組み先進企業の平均が 1.77 であるのに対し、非取組み先進企業の平均は 2.50 であり、非取組み先進企業が取組み先進企業を上回り、両者に有意な差があるといえる。これらの結果から、一時的な短時間正社員導入企業では、正社員を細分化して多様な働き方やキャリア形成をする傾向があるのに対し、恒常的な短時間正社員制度導入企業では正社員の雇用区分を増やさない傾向がみられ、正社員ルートの短時間正社員制度導入企業でも人材管理のあり方に違いがあるといえる。

図表 7-8 タイプ別取組み先進企業別 正社員とパートタイマーの平均的な雇用区分数

		正社員の 雇用区分数	差の 検定	パートタイマーの 雇用区分数	差の 検定
一時的な短時間正社員	取組み先進企業 (n=390)	2.14	P<.01		
	非取組み先進企業 (n=128)	1.70			
恒常的な短時間正社員	取組み先進企業 (n=156)	1.77	P<.05		
	非取組み先進企業 (n=24)	2.50			
パートタイマー 短時間正社員	取組み先進企業 (n=42)			1.17	N. S
	非取組み先進企業 (n=9)			1.00	

7.3 短時間正社員と経営パフォーマンスの関係に関する分析の枠組み

7.3.1 仮説の設定

第 2 章で述べたとおり、わが国において短時間正社員制度と経営パフォーマンスの関連を実証分析した研究はないが、両立支援策の一つである育児や介護の短時間勤務制度と企業業績を分析した研究は英米を中心に 1990 年以降いくつか行われている。その多くはクロスセクションデータを用いて短時間勤務制度が社員のモチベーションやコミットメント、定着率などに対して正の効果をもたらすことを明らかにしている⁷。これらの先行研究のうち、本稿において参考となるのが *Helen Gray [2002]* である。同研究は在宅勤務制度やフ

⁶ 本章は、パートタイマールートの短時間正社員制度の円滑な運営についての考察であるため、主にパートタイマー短時間正社員制度の導入企業を見てみることにする。

⁷ 主な先行研究に *Helen Geay [2002]*、*Jili E. Perry-Smith & Terry C. Blum[2000]* などがある。

ルタイム勤務からパートタイム勤務への変更などの両立支援策が財務パフォーマンスに負の影響をもたらすことを明らかにすると共に、その原因をフルタイム勤務者と制度利用者の処遇が異なっていることとした。同研究における「フルタイム勤務からパートタイム勤務への変更」が本稿における短時間正社員に類似していると考えられ、同先行研究の結果は興味深い。

わが国の研究では両立支援策の一つとして短時間勤務制度が定着や財務パフォーマンスに与える影響を分析したものがいくつかある。松繁〔2008〕は「育児のための短時間勤務制度あるいは短時間勤務以外の勤務時間の短縮等の制度」、「介護のための短時間勤務制度あるいは短時間勤務以外の勤務時間の短縮等の制度」および「育児・介護以外の理由でも利用できる短時間勤務制度」が女性大卒正社員の定着率の変化⁸に与える影響を制度の導入年別⁹に分析し、「育児・介護以外の理由でも利用できる短時間勤務制度」のみが1999年以降に導入された企業において女性の定着率の変化に対して正に有意であることを明らかにした。また、阿部・黒澤〔2008〕は「育児のための短時間勤務制度あるいは短時間勤務以外の勤務時間の短縮等の制度」、「介護のための短時間勤務制度あるいは短時間勤務以外の勤務時間の短縮等の制度」および「育児・介護以外の理由でも利用できる短時間勤務制度あるいは短時間勤務以外の勤務時間の短縮等の制度」のそれぞれの効果と、各制度に1点を与え3制度の合計点からみた短時間勤務制度の充実度の売上高変化率および経常利益変化率¹⁰に対する効果をパネルデータを用いて分析している。その結果、各制度の単独効果は短期的には売上高に対して負に有意であるが、長期的には売上高変化率、経常利益変化率ともに影響がないこと、1998年以前に制度を導入した制度充実度が高い企業では売上高変化率、経常利益変化率ともに有意に正の効果があることを明らかにした。同研究は、パネルデータを用いている点で非常に意義があるが、短時間勤務制度だけでなく「勤務時間の短縮等の制度」¹¹を含んだ分析であり短時間正社員制度の効果を推計した分析ではないことと、推計対象となっているサンプル数が少ない点を課題として指摘できる。したがって本稿において、サンプル数が豊富なアイデム調査〔2009a〕を用いて、短時間正社員の制度の効果を検証することは意義がある。そこで、本分析では以下の仮説を設定する。

仮説1：短時間正社員制度の導入は女性正社員の定着（勤続年数）と正の関係がある

仮説2：短時間正社員の人事管理がフルタイム正社員と大きく変わらない企業の労働生産性は短時間正社員制度の導入から負の影響を受けない

仮説1は、短時間正社員制度と経営パフォーマンスとの関係に関わる仮説であり、松繁〔2008〕を参考にして女性正社員の定着を取り上げている。これまでの分析結果によれば

⁸ 松繁〔2009〕は定着率を示す被説明変数として「入社5年目ぐらいで20代後半の従業員の定着率は5年前に比べてどのように変化しましたか」をたずねた設問を使用し、「高くなった」から「低くなった」の変化を順序プロビットで分析している。

⁹ 使用しているデータでは制度の導入年を把握できることから1999年以降に導入した場合を「1」、それ以外を「0」としてダミー変数を作成し推定している。

¹⁰ 使用しているデータは1990年、1995年、2000年、2004年の4時点の売上高、経常利益のデータを持ち、つことから、t年度の売上高または経常利益売上高変化率および経常利益変化率は、

¹¹ 勤務時間の短縮等の制度には、所定外労働時間の免除、勤務時間の繰り上げ・繰り下げ、フレックスタイム制度が含まれる。

正社員ルートの2つの短時間正社員制度は、女性の能力発揮とともに継続就労を支援する人事戦略に基づき導入されており、したがって同制度の導入は女性正社員の定着を高めると予想される。なお、後に詳細を述べるが、本分析に用いる財務に関わる経営パフォーマンス指標は回答者の主観による「2年前と比較した」売上高と経常利益である。これらは短期的な変動が大きい不安定な指標であるので、制度導入の中長期的な影響を分析するうえでは問題が多い。そこで、ここでは売上高や経常利益に関する分析は補助的に行うものとする。

仮説2については、*Helen Gray [2002]*を参考にした。ここで取りあげている人事管理は、本章の7.2で明らかにした「短時間正社員制度を機能させる人事管理」であると考えられる。

7.3.2 分析方法とデータ

本章では、一時的な短時間正社員制度および恒常的な短時間正社員制度が女性正社員および正社員全体の定着と労働生産性に与える影響に検証する。定着については最小二乗法による回帰分析を、労働生産性に与える影響については順序回帰分析を用いる。パートタイマー短時間正社員制度については、サンプル数が55件と少ないため計量分析から除外し、本章の7.5において、参考までにクロス集計結果に基づき考察する。

分析の手順は、以下の通りである。

第一に、短時間正社員制度の有無が各被説明変数に与える影響を考察する。

第二に、上記の結果を受けて、短時間正社員制度の利用実績の有無が各被説明変数に与える影響を考察する。

第三に、短時間正社員制度がある企業を対象に、短時間正社員制度を円滑に運営すると考えられる人事管理を推計モデルに投入し各被説明変数に与える影響を分析する。

なお、ここで用いるデータについては、第3章、第4章で用いたアイデム調査〔2009a〕であるため、改めて詳細に説明することは割愛する。

7.3.3 被説明変数

仮説1の検証には、女性正社員の平均勤続年数を利用する。本来、定着を考察するためには、離職率などの定着に直接関わる変数を用いるべきであるが、調査票にこれらに該当するものがないため勤続年数を定着の代理変数として用いる。これについては、両立支援策¹²と定着に関する分析で滋野・大日〔1998〕や森田・金子〔1998〕が定着について勤続年数を活用している点から代理変数として利用可能と判断する。また、男女計の平均勤続年数についてもあわせて検証する。同変数については、調査票の男女別勤続年数に、男女それぞれの従業員数を全従業員数で除した比率を乗じて作成する(男女計の平均勤続年数=男性の平均勤続年数×(男性従業員数/全従業員数)+女性の平均勤続年数×(女性従業員数/全従業員数))。

¹² 主に育児休業制度

仮説 2 の検証には、「2 年前と比較した労働生産性」を用いる。同変数を用いる理由としては、使用するデータに客観指標がないことと、海外の先行研究においても主観指標を利用していることがあげられる。また、アイデム〔2009a〕では、「同業種・同規模他社と比較した労働生産性」もたずねているが、後述する統制変数に業種があることを考慮して被説明変数として用いないこととする。なお被説明変数の作成にあたっては、調査票では「高くなった」から「低くなった」まで 5 つの選択肢が用いられていることから、「高くなった」を 5 点、「やや高くなった」を 4 点と徐々に点数を下げ「低くなった」を 1 点とする。

なお、阿部・黒澤〔2008〕の分析結果を確認することを目的に調査票にある「2 年前と比較した売上高」と「2 年前と比較した経常利益」の設問を利用して制度の導入が財務パフォーマンスに与える影響を考察する。その際、「2 年前と比較した労働生産性」と同様に、「高くなった」を 5 点、「やや高くなった」を 4 点と徐々に点数を下げ「低くなった」を 1 点とする。

7.3.4 説明変数

（１）短時間正社員制度の有無

調査票では、短時間正社員制度の有無について、「なし」、「制度はないが検討中である」、「制度はないが運用している」、「あり」の 4 選択肢でたずねている。このうち、「制度はないが運用している」または「あり」に回答している場合を「1」、「なし」または「制度はないが検討中である」に回答している場合を「0」とする変数を作成する。

女性の勤続年数は係数が正の値をとると予想する。阿部・黒澤〔2008〕は、制度の導入が企業業績に効果をもたらすにはタイムラグがあるとしているが、一時的な短時間正社員制度はその多くが育児や介護を事由とするものであることから、制度導入時から一定の年月が経過していると考えられる。また、恒常的な短時間正社員制度については適用対象が幅広いことから、松繁〔2008〕の結果に基づくと定着に一定の効果をもたらすと考えられる。

2 年前と比較した売上高、経常利益は係数が負の値をとると予想する。その理由は、前述の阿部・黒澤〔2008〕の結果に依拠する。2 年前と比較した労働生産性に対しては、正と負の両方の可能性が考えられる。正の場合は、定着性が高まることにより社員の能力開発が進み生産性が高まると考えられる。一方、負の場合は、短時間正社員が増えることにより、人材活用のための管理コストが増え、労働生産性が低下することが考えられる。

（２）制度の利用実績の有無

制度の利用実績は、社員が制度を活用しその効用を実感することを通してモチベーションや組織コミットメントを高めることが予想されることから重要な指標である。したがって、本分析においても制度の利用実績が社員の定着や労働生産性に与える影響を検証する。

調査票では、「制度はないが運用している」または「あり」に回答した企業に対し、「過去 3 年間の利用者数（のべ数）」をたずねている。本分析では、利用者数に関わらず、過去

3年間に制度利用者がいた場合を「1」とし、「なし」または「制度はないが検討中である」に回答した場合と「制度はないが運用している」または「あり」に回答していても過去3年間に制度利用実績がない場合を「0」とする変数を作成する。

当該変数の予想される係数は正と負の両者である。正については、前述のとおり、制度利用により制度の効用を認識し、モチベーションや組織コミットメントが高まり、その結果、定着性（勤続年数）と労働生産性が向上すると考える。一方、負の場合は、制度利用が増えることにより、人材活用のための管理コストが高まると考える。

（３）人事管理制度

本章「7.3 仮説の設定」において、先行研究によって両立支援策が経営パフォーマンスにプラスの効果をもたらすためには、フルタイム勤務者と制度利用者の処遇のレベルをあわせることが重要であることが明らかにされていることを指摘した。

本分析では、本章の7.2における取組み先進企業の人事管理の特徴の分析結果に基づき、賃金決定方法、フルタイム正社員と比較した時間当たり所定内賃金の水準、目標管理制度の適用状況、仕事内容や責任の変更の有無を説明変数とする。

①賃金決定方法

本章7.2の分析結果によると、一時的な短時間正社員ではフルタイム正社員と同一基準であることは取組み先進企業と非取組み先進企業の間には有意な関係はなかったが、恒常的な短時間正社員ではフルタイム正社員とは別基準を適用することが取組み先進企業で有意に多くみられた。そこで本分析では、「フルタイム正社員と別の基準を適用（比較可能なフルタイム正社員有）」または「フルタイム正社員と別の基準を適用（比較可能なフルタイム正社員なし）」に回答した場合を「1」とし、「フルタイム正社員と同一基準を適用、同額支給」または「フルタイム正社員と同一基準を適用、不就労時間分は減額」または「フルタイム正社員と同一基準を適用、不就労時間と関係なく一定割合減額」に回答した場合を「0」とするダミー変数を作成する。各被説明変数に対して予想される係数は、一時的な短時間正社員制度では有意でないか負、恒常的な短時間正社員では正である。

②フルタイム正社員と比較した時間当たりの所定内賃金

フルタイム正社員と短時間正社員の時間当たり所定内賃金はどの程度異なるかも重要な指標である。使用するデータでは、短時間正社員の時間当たり所定内給与がフルタイム正社員の何割程度であるかを示している。フルタイム正社員と比べて短時間正社員の所定内賃金が「7割程度」または「6割程度以下」と回答したものを「1」、「フルタイム正社員と同じ」または「9割程度」または「8割程度」と回答したものを「0」とする変数を作成する。各被説明変数に対して予想される係数は、一時的な短時間正社員、恒常的な短時間正社員ともに負である。

③目標管理制度

目標管理制度は、わが国の企業の7割以上が導入している、適正な評価と人材育成のための重要な人事管理の一つであることから、フルタイム正社員との処遇の均衡度を見るための重要な指標であるといえる¹³。調査票の「短時間正社員の目標管理についてどのように目標を設定しているか」の設問を活用して、「短時間であることを考慮した目標とする」または「本人の能力に見合った目標とし短時間勤務であることを考慮しない」または「本人の役職に見合った目標とし、短時間勤務であることを考慮しない」のいずれかに回答した場合を「1」、「目標管理はしない」を「0」とする変数を作成する。各被説明変数に対して予想される係数は、一時的な短時間正社員、恒常的な短時間正社員ともに正である。

④仕事内容と責任の与え方

これまでの分析において、短時間正社員にどのような仕事・責任を与えるかのマネジメントは職場の生産性を維持・向上させるうえで重要であることを指摘してきた。そこで、本分析では「一般に短時間正社員の仕事内容や責任について、どのように対処していますか」の設問を使用して、「短時間勤務に馴染みやすい仕事内容や責任へ変更する」に回答した場合を「1」、「仕事内容や責任はそのまま勤務時間（勤務日数）だけを短くする」に回答した場合を「0」とする変数を作成する。各被説明変数に対して予想される係数は、取組み先進企業において仕事内容や責任を変える企業とそのままとする企業がそれぞれに存在したことから、一時的な短時間正社員、恒常的な短時間正社員ともに正と負の両方が考えられる。

（４）法定以上の育児休業制度

先行研究¹⁴では、育児休業制度の拡充が女性の勤続年数にプラスの効果をもたらすことを明らかにしていることから、同変数を分析の上で考慮する必要がある。そこで「法定を上回る育児休業制度」の有無に関する設問を活用して、「あり」と回答した場合を「1」、「なし」と回答した場合を「0」とする変数を作成する。各被説明変数に対して予想される係数は、一時的な短時間正社員、恒常的な短時間正社員ともに正である。

7.3.5 統制変数

統制変数は以下のとおりである。

①企業規模

企業を「1,000人以上」、「300～999人」、「100～299人」、「30～99人」、「29人以下」に区分し、「30～99人以下」の階級に最も回答企業が多いことから、「30～99人以下」を基準としたダミー変数を作成する。

¹³ 労務行政研究所の「2010年1月人事労務諸制度実施状況調査」では、目標管理制度の導入率は73.8%であるとしており、同制度を処遇に反映させるかについては、「直接反映」が59.0%、「間接的反映」が35.4%であるとしている。

¹⁴ 滋野・大日〔1998〕、森田・金子〔1998〕

②業種

「卸売・小売業」の企業数が最も多いことから、同業種を基準とした業種ダミー変数を作成する。

③労働組合

本調査票では、労働組合に関して「正社員だけが加入できる労働組合がある」、「正社員とそれ以外の従業員が加入できる労働組合がある」、「労働組合はない」の3つの選択肢から回答させている。本設問の「正社員だけが加入できる労働組合がある」、「正社員とそれ以外の従業員が加入できる労働組合がある」を「1」とするダミー変数を作成する。

7.4 推計結果

図表 7-10 は推計結果をまとめたものである。全てのモデルには、企業規模ダミー、業種ダミー、労働組合ダミーが統制変数として含まれている。これらを含んだ詳細な推計結果は補録図表 7-2～21 にあるので本論と合わせて参照願いたい。以下では被説明変数ごとに推計結果を説明する。

図表 7-10 推計結果一覧

被説明変数	式 NO	主要な説明変数	係数	標準誤差	n	Pseudo R ² R ²		
売上高	1	一時的な短時間正社員制度	-0.064	0.066	1776	0.0072		
	2	恒常的な短時間正社員制度	-0.130	0.092	1757	0.0079		
経常利益	3	一時的な短時間正社員制度	-0.064	0.066	1776	0.0072		
	4	恒常的な短時間正社員制度	-0.125	0.092	1757	0.0079		
女性正社員の勤続年数	5	一時的な短時間正社員制度	0.279	0.258	1847	0.1129		
	6	恒常的な短時間正社員制度	0.596	0.364	1835	0.1135		
	7	制度利用実績: 一時的な短時間正社員	0.535	0.294	*	1911	0.1143	
	8	制度利用実績: 恒常的な短時間正社員	0.824	0.397	**	1911	0.1148	
	9	賃金決定基準が別建て: 一時的な短時間正社員	-0.590	0.982		390	0.19	
	10	賃金決定基準が別建て: 恒常的な短時間正社員	0.088	0.892		145	0.0746	
	11	所定内賃金7割以下: 一時的な短時間正社員	-0.211	0.525		372	0.2163	
	12	所定内賃金7割以下: 恒常的な短時間正社員	-0.218	0.820		138	0.1081	
	13	目標管理の実施: 一時的な短時間正社員	0.412	0.554		387	0.1926	
	14	目標管理の実施: 恒常的な短時間正社員	-0.289	0.959		142	0.0794	
	15	仕事の内容や責任の変更: 一時的な短時間正社員	-0.804	0.444	*	402	0.1944	
	16	仕事の内容や責任の変更: 恒常的な短時間正社員	0.181	0.921		147	0.0739	
	正社員全体の勤続年数	17	一時的な短時間正社員制度	0.482	0.277	*	1847	0.2196
		18	恒常的な短時間正社員制度	0.470	0.391		1835	0.2181
		19	制度利用実績: 一時的な短時間正社員	0.569	0.315	*	1911	0.221
		20	制度利用実績: 恒常的な短時間正社員	0.6819	0.4249		1911	0.2297
21		賃金決定基準が別建て: 一時的な短時間正社員	0.277	1.041		390	0.3636	
22		賃金決定基準が別建て: 恒常的な短時間正社員	1.461	0.868	*	145	0.1925	
23		所定内賃金7割以下: 一時的な短時間正社員	-0.319	0.610		372	0.3546	
24		所定内賃金7割以下: 恒常的な短時間正社員	0.658	0.891		138	0.2055	
25		目標管理の実施: 一時的な短時間正社員	0.846	0.582		382	0.3643	
26		目標管理の実施: 恒常的な短時間正社員	-0.098	0.940		142	0.0586	
27		仕事の内容や責任の変更: 一時的な短時間正社員	-1.038	0.480	**	402	0.3486	
28		仕事の内容や責任の変更: 恒常的な短時間正社員	0.986	0.902		147	0.1856	

図表 7-10 推計結果一覧（続き）

被説明変数	式NO	主要な説明変数	係数	標準誤差	n	Pseudo R ²
2年前と比較した 労働生産性	29	一時的な短時間正社員制度	-0.085	0.066	1749	0.0108
	30	恒常的な短時間正社員制度	-0.094	0.091	1740	0.011
	31	制度利用実績: 一時的な短時間正社員	-0.055	0.074	1812	0.0109
	32	制度利用実績: 恒常的な短時間正社員	-0.119	0.099	1812	0.011
	33	賃金決定基準が別建て: 一時的な短時間正社員	-0.149	0.272	364	0.0271
	34	賃金決定基準が別建て: 恒常的な短時間正社員	-0.243	0.205	139	0.0967
	35	所定内賃金7割以下: 一時的な短時間正社員	0.059	0.155	350	0.0308
	36	所定内賃金7割以下: 恒常的な短時間正社員	-0.097	0.213	133	0.0957
	37	目標管理の実施: 一時的な短時間正社員	0.0550	0.1519	356	0.0308
	38	目標管理の実施: 恒常的な短時間正社員	0.397	0.220 *	136	0.0997
	39	仕事の内容や責任の変更: 一時的な短時間正社員	-0.1426	0.1234	376	0.0254
	40	仕事の内容や責任の変更: 恒常的な短時間正社員	-0.298	0.204	141	0.0857

7.4.1 正社員ルートの短時間正社員制度の導入が経営パフォーマンスに与える影響

7.4.1.1 制度の導入が売上高・経常利益・労働生産性および勤続年数に与える影響

● 売上高・経常利益への影響

2年前と比較した売上高および経常利益に対して、一時的な短時間正社員制度および恒常的な短時間正社員制度ともに有意ではなかった(図表 7-10 における式 NO の 1~4 および補論図表 7-2~3)。この結果は先行研究とほぼ同じ結果であり、短時間正社員制度はタイプに関係なく、短期的な売上高や経常利益に影響しないことが確認された。

なお、売上高の分析における企業特性との関係については、一時的な短時間正社員、恒常的な短時間正社員ともに企業規模が大きいほど正に有意である。業種については、一時的な短時間正社員では「医療・福祉」が 10%水準で負に有意、「宿泊業・飲食サービス業」が 5%水準で負に有意となっている。恒常的な短時間正社員については、「運輸業、郵便業」と「医療・福祉」が 10%水準で負に有意、「宿泊業・飲食サービス業」が 5%水準で負に有意である。また、労働組合については両タイプの短時間正社員制度とも 1%水準で負に有意である。経常利益の分析でもこれとほぼ同様の企業特性との関係がみられる。

● 女性正社員の勤続年数への影響

女性正社員の勤続年数に対しては、一時的な短時間正社員制度および恒常的な短時間正社員制度ともに有意な結果は得られず、仮説 1 が支持されなかった(図表 7-10 における式 NO の 5~6 および補論図表 7-4)。一時的な短時間正社員制度は育児や介護のための両立支援策として広く企業に導入されていることから、女性の仕事と家庭の両立に貢献していると推測したが、女性正社員の定着に影響を与えないことが明らかになった。先行研究では、制度があっても職場の同僚に迷惑がかかることを理由に制度を取得しない者が多いことを指摘しているが、本分析結果はそうした状況を裏付けるものといえよう。また、法定以上の育児休業制度についても、一時的な短時間正社員制度および恒常的な短時間正社員制度ともに有意な結果は得られなかった。先行研究では育児休業制度があることが女性の勤続

年数を伸ばす効果があるとされているが、先行研究と異なる結果となった。これについては、法定以上の制度が導入されているだけでは女性の定着に効果がないことが考えられる。

企業の特性との関連については、一時的な短時間正社員制度、恒常的な短時間正社員制度ともに企業規模ダミーの「1000人以上」が正に有意（一時的な短時間正社員：10%水準、恒常的な短時間正社員：5%水準）である。業種については、両タイプの短時間正社員ともに「製造業」が1%水準で正に有意、「宿泊業・飲食サービス業」と「医療・福祉」は1%水準で負に有意である。労働組合については両タイプの短時間正社員制度とも1%水準で正に有意となっている。

● 正社員全体の勤続年数への影響

正社員全体の勤続年数に対しては、一時的な短時間正社員制度が10%水準で正に有意であるが、恒常的な短時間正社員制度については有意な結果は得られなかった（図表 7-10 における式 NO の 17～18 および補論図表 7-5）。一時的な短時間正社員制度が、正社員全体の定着に正の効果があることは、同制度が育児や介護だけでなく、より幅広く適用事由を認めていることが考えられ、男女関わらず社員に仕事と仕事以外のことを両立させながら継続就労できるという安心感を与えている可能性が考えられる。恒常的な短時間正社員制度の結果については、社員による制度の認知度が低い可能性が考えられる。なお、「法定以上の育児休業制度」については、女性の勤続年数に対する効果と同様に、一時的な短時間正社員制度および恒常的な短時間正社員制度ともに有意な結果は得られなかった。その理由は、前述の女性正社員の勤続年数に対する解釈で述べたことのほか、育児休業制度が女性の継続就労のための施策ととらえられ、男性社員が享受するメリットが少ないことが考えられる。

企業の特性との関連については、一時的な短時間正社員制度、恒常的な短時間正社員制度ともに企業規模ダミーの「300～999人」（一時的な短時間正社員：5%水準、恒常的な短時間正社員：1%水準）と「1000人以上」が正に有意（一時的な短時間正社員：10%水準、恒常的な短時間正社員：5%水準）である。業種による特徴は、両タイプの短時間正社員ともに「製造業」が1%水準で正に有意、「宿泊業・飲食サービス業」、「医療・福祉」、「サービス業」はそれぞれ1%水準で負に有意である。労働組合については両タイプの短時間正社員制度とも1%水準で正に有意となっている。

● 労働生産性への影響

2年前と比較した労働生産性については、一時的な短時間正社員制度および恒常的な短時間正社員制度ともに有意な結果は得られなかった（図表 7-10 における式 NO の 29～30 および補論図表 7-6）。しかし、この結果は制度を導入しても必ずしも労働生産性が下がるわけではないことを示唆しており、仮説 2 を一部支持したといえる。「法定以上の育児休業制度」については、一時的な短時間正社員制度においては、10%水準で有意に正となったが、恒常的な短時間正社員制度においては有意な結果は得られなかった。法定以上の育児休業制度は一時的な短時間正社員導入企業の労働生産性を高める効果があるといえる。

企業の特性との関連については、一時的な短時間正社員制度、恒常的な短時間正社員制度ともに企業規模ダミーの「300～999人以下」（両タイプともに10%水準）と「1000人以

上」(両タイプともに1%水準)が正に有意であった。業種による特徴を見ると、両タイプの短時間正社員ともに「製造業」が正に有意(一時的な短時間正社員:5%水準、恒常的な短時間正社員:10%水準)、「宿泊業・飲食サービス業」は負に有意である(一時的な短時間正社員:5%水準、恒常的な短時間正社員:1%水準)。また、一時的な短時間正社員については、「医療・福祉」が10%水準で負に有意となっている。労働組合については両タイプの短時間正社員制度とも負に有意(一時的な短時間正社員:10%水準、恒常的な短時間正社員:5%水準)となっている。

以上の結果から、正社員ルートの短時間正社員制度は、一時的および恒常的とも短期の売上高や経常利益などの財務パフォーマンスに効果をもたらすとはいえないが、一時的な短時間正社員制度は正社員全体の勤続年数に正の効果があることが分かった。また、両タイプの短時間正社員制度とも労働生産性に対しては有意な結果を得られなかったが、そのことは制度を導入しても短期の労働生産性が下がることはないことを示しているといえる。

7.4.2 制度の利用実績が勤続年数や労働生産性に与える影響

● 女性正社員の勤続年数への影響

女性の勤続年数に対して制度の利用実績が、一時的な短時間正社員制度および恒常的な短時間正社員制度ともに正に有意となり、仮説1が支持される結果となった(図表7-10における式N0の7~8および補論図表7-7)。先行研究においても制度を利用できることを社員が認識することが重要であると指摘されているが、本分析においても同様の結果が得られた。制度を導入するだけでなく、それを利用できる状況を作ることが重要であるといえる。

企業の特性との関係については、一時的な短時間正社員制度、恒常的な短時間正社員制度ともに企業規模ダミーの「1000人以上」が正に有意(一時的な短時間正社員:10%水準、恒常的な短時間正社員:5%水準)となっている。業種による特徴では、両タイプの短時間正社員ともに「製造業」が1%水準で正に有意、「宿泊業・飲食サービス業」と「医療・福祉」が1%水準で負に有意である。労働組合については両タイプの短時間正社員制度とも1%水準で正に有意となっている。

● 正社員全体の勤続年数への影響

正社員全体の勤続年数に対しては、一時的な短時間正社員制度は10%水準で正に有意であるが、恒常的な短時間正社員制度は有意な結果が得られなかった(図表7-10における式N0の19~20および補論図表7-8)。一時的な短時間正社員制度については、女性の社員が制度を利用し継続就労するモデルが増えることによって、男性社員に対しても将来的に何らかの事由が発生した際は、制度を利用して継続就労できるという安心感を生み、現在の勤務先で働く方が良いとして定着につながっていることが考えられる。恒常的な短時間正社員制度の結果については、同制度を運用していると回答している企業が多いため社員の制度認知度が低く、制度を利用できると認識していない社員が多いことが考えられる。

企業の特性との関係については、一時的な短時間正社員制度、恒常的な短時間正社員制度

ともに企業規模ダミーの「300人～999人以下」（一時的な短時間正社員：5%水準、恒常的な短時間正社員：1%水準）と「1000人以上」（両タイプともに5%水準）が正に有意（一時的な短時間正社員：10%水準、恒常的な短時間正社員：5%水準）である。業種については、両タイプの短時間正社員ともに「製造業」が1%水準で正に有意であるが、「情報通信業」、「不動産業、物品賃貸業」、「宿泊業・飲食サービス業」、「医療・福祉」、「サービス業」、「その他」では負に有意となっている。労働組合については両タイプの短時間正社員制度とも1%水準で正に有意である。

● 労働生産性への影響

2年前と比較した労働生産性に対しては、一時的な短時間正社員制度および恒常的な短時間正社員制度ともに有意な結果は得られなかった（図表 7-10 における式 NO の 31～32 および補論図表 7-9）。しかし、同結果は制度が利用されても労働生産性が必ずしも低下しないことを示唆している。法定以上の育児休業制度は一時的な短時間正社員および恒常的な短時間正社員ともに10%水準で正に有意となっており、労働生産性を高める効果がある。

企業の特性との関係については、一時的な短時間正社員制度、恒常的な短時間正社員制度ともに企業規模ダミーの「300～999人以下」（両タイプともに10%水準）と「1000人以上」が正に有意（両タイプともに1%水準）となっている。業種別では、両タイプの短時間正社員ともに「製造業」が正に有意（両タイプとも5%水準）であるが、「宿泊業・飲食サービス業」（両タイプとも1%水準）、「医療・福祉」（両タイプとも10%水準）では負に有意となっている。労働組合については両タイプの短時間正社員制度とも負に有意（両タイプとも5%水準）である。

以上の結果から、正社員ルートの短時間正社員制度は利用されることによって正社員の勤続年数に正の効果があることがわかった。具体的には、一時的な短時間正社員制度と恒常的な短時間正社員制度はその利用を通して女性正社員の勤続年数に、一時的な短時間正社員制度は正社員全体の勤続年数に正の効果がある。また、両タイプの短時間正社員制度とも労働生産性に対しては有意な結果は得られなかったが、これは制度を利用しても短期の労働生産性を下げることではないことを示している。

7.4.3 人事管理の違いや仕事内容・責任の変更が勤続年数や労働生産性に与える影響

7.4.3.1 賃金決定方法の違いによる影響

● 女性正社員の勤続年数と正社員全体の勤続年数への影響

短時間正社員の賃金に対してフルタイム正社員と別の基準を適用している人事管理は、一時的な短時間正社員制度、恒常的な短時間正社員制度ともに女性の勤続年数に対して有意な結果が得られず、仮説 1 が支持されなかった（図表 7-10 における式 NO の 9～10 および補論図表 7-10）。ただし、一時的な短時間正社員においては係数が負、恒常的な短時間正社員においては係数が正である。一時的な短時間正社員に対してフルタイム正社員と異なる賃金決定方法を適用することは、女性正社員の定着を悪くする可能性がある。Helen

Gray [2002] が示したフルタイム勤務からパートタイム勤務への変更が本稿における一時的な短時間正社員制度とほぼ同義であると考え、一時的な短時間正社員に対してはフルタイム正社員と同一基準で賃金を設定する方が女性の勤続年数を伸ばす可能性がある。これについては、今後さらに研究を進める必要がある。「法定以上の育児休業制度」については、一時的な短時間正社員制度、恒常的な短時間正社員制度ともに有意な結果は得られなかった。

企業の特性との関係については、恒常的な短時間正社員制度において「製造業」が 1%水準で正に有意となっているが、一時的な短時間正社員においては「金融業、保険業」、「宿泊業・飲食サービス業」、「医療・福祉」が負に有意である。なお、企業規模ダミーについては有意なものはない。労働組合については両タイプの短時間正社員制度とも 1%水準で正に有意となっている。

正社員全体の勤続年数に対しては、恒常的な短時間正社員は 10%水準で正に有意な結果が得られたが、一時的な短時間正社員については有意な結果は得られなかった（図表 7-10 における式 N0 の 21～22 および補論図表 7-11）。恒常的な短時間正社員の賃金決定においては、フルタイム正社員と別建ての基準を適用した方が正社員全体の勤続年数がのび、社員の定着に効果があるといえる。これは仮説 2 を支持しない結果となったが、本稿におけるこれまでの分析結果から、恒常的な短時間正社員は、フルタイム正社員とほぼ同じ人事管理である一時的な短時間正社員とは異なる人事管理が行なわれていることがわかっている。Helen Gray [2002] は、短時間正社員制度が効果をもたらすためにはフルタイム正社員と処遇と差を設けないことが重要だと指摘したが、恒常的な短時間正社員については同研究結果は当てはまらないといえるだろう。同じ正社員ルートの短時間正社員制度でも人事管理は異なり、それぞれの働き方や目的にあった人事管理を行うことが重要である。

なお、企業の特性との関係については、企業規模に関しては有意な結果はない。業種については、両タイプの短時間正社員ともに「製造業」が 5%水準で正に有意、「宿泊業・飲食サービス業」についてはともに負に有意である。一時的な短時間正社員においては「電気・ガス・熱供給・水道業」が 10%水準で正に有意であるが、「生活関連サービス、娯楽業」、「医療・福祉」、「サービス業」は負に有意となっている。恒常的な短時間正社員においては、「学術研究、専門・技術サービス業」が 1%水準で負に有意である。労働組合については両タイプの短時間正社員制度とも 1%水準で正に有意であった。

● 労働生産性への影響

2 年前と比較した労働生産性に対しては、一時的な短時間正社員制度および恒常的な短時間正社員制度ともに有意な結果は得られなかった（図表 7-10 における式 N0 の 33～34 および補論図表 7-12）。賃金決定方法をフルタイム正社員と同じにしても別建てにしても労働生産性には影響がないといえる。ただし、一時的な短時間正社員制度に対しては、係数は負である。

企業の特性との関係については、企業規模の影響はなく、業種別で一時的な短時間正社員では「運輸業、郵便業」が 5%水準で正に有意となっている。恒常的な短時間正社員では「学術研究、専門・技術サービス業」が 10%水準で正に有意であるが、「宿泊業、飲食サービス業」では 5%水準で負に有意となった。労働組合については両タイプの短時間正

社員制度とも 5%水準で負に有意である。

以上の結果から、短時間正社員の賃金に対してフルタイム正社員とは別の基準を適用することは、女性の定着および労働生産性の両者とも特に影響しないが、恒常的な短時間正社員については、正社員全体の勤続年数に正の効果があることがわかった。同じ正社員ルートの短時間正社員制度でも、それぞれの働き方や目的にあった人事管理を行うことが重要であることが確認された。

7.4.3.2 フルタイム正社員と比べた短時間正社員の時間当たり所定内給与の水準による影響

短時間正社員とフルタイム正社員の給与格差は、女性の勤続年数に対して、一時的な短時間正社員制度、恒常的な短時間正社員制度ともに有意な結果が得られなかった（図表 7-10 における式 N0 の 11～12 および補論図表 7-13）。正社員全体の勤続年数および 2 年前と比較した労働生産性に対しても、両タイプの短時間正社員とも有意な結果が得られなかった（図表 7-10 における式 N0 の 23～24、N035～36 および補論図表 7-14～7-15）。なお、企業特性との関係を見ると、労働組合が全ての被説明変数に対して正に有意であり、企業規模ダミーはいずれも有意ではなかった。業種については、それぞれの被説明変数に対し有意な業種が多様であり、特徴的な傾向は見られない。

以上の結果から、短時間正社員の所定内賃金をフルタイム正社員より低い水準とする人事管理は、両タイプの短時間正社員とも定着および労働生産性に特に影響しないことがわかった。

7.4.3.3 目標管理制度の適用の有無による影響

短時間正社員に目標管理を適用する人事管理は、女性の勤続年数および正社員全体の勤続年数に対して両タイプの短時間正社員制度とも有意な結果は得られず、仮説 1 が支持されなかった（図表 7-10 における式 N0 の 13～14 と式 N0 の 25～26、補論図表 7-16～7-17）。しかし、労働生産性に対しては、恒常的な短時間正社員において 10%水準で正に有意となった（図表 7-10 における式 N0 の 37～38、補論図表 7-18）。目標管理制度は、女性社員および正社員の定着には影響しないが、恒常的な短時間正社員の労働生産性の向上に寄与するといえる。

女性正社員の勤続年数と企業の特性との関係をみると、恒常的な短時間正社員制度において「製造業」が 1%水準で正に有意で、一時的な短時間正社員においては「金融業、保険業」、「宿泊業・飲食サービス業」、「医療・福祉」が負に有意である。なお、企業規模ダミーについては両タイプの短時間正社員とも有意なものはない。労働組合については両タイプの短時間正社員制度とも 1%水準で正に有意となっている。

正社員全体の勤続年数と企業の特性の関係については、企業規模に関しては有意な結果はない。業種については、両タイプの短時間正社員ともに「製造業」が 5%水準で正に有意、「宿泊業・飲食サービス業」についてはともに負に有意である。一時的な短時間正社員においては「電気・ガス・熱供給・水道業」が 10%水準で正に有意であるが、「金融業、

保険業」、「生活関連サービス、娯楽業」、「医療・福祉」、「サービス業」では負に有意となっている。労働組合については両タイプの短時間正社員制度とも 1%水準で正に有意であった。

労働生産性と企業の特性との関係を見ると、企業規模で一時的な短時間正社員では「100人～299人以下」で、恒常的な短時間正社員では「29人以下」で 10%水準で負に有意となっている。業種別では一時的な短時間正社員は「運輸業、郵便業」が 5%水準で正に有意、恒常的な短時間正社員では「宿泊業、飲食サービス業」が 5%水準で負に有意となっている。労働組合については両タイプの短時間正社員制度とも 5%水準で負に有意である。法定以上の育児休業制度は両タイプの短時間正社員とも 1%水準で正に有意となっている。

以上の結果から、短時間正社員に目標管理を適用する人事管理は、一時的な短時間正社員では、定着および労働生産性の両者に対して特に影響を及ぼさないが、恒常的な短時間正社員については、労働生産性に正の効果があることがわかった。目標管理は恒常的な短時間正社員制度を円滑に運営するうえで重要な人事管理制度であるといえる。

7.4.3.4 仕事内容や責任の変更による影響

● 女性正社員の勤続年数と正社員全体の勤続年数への影響

仕事内容や責任の変更は女性の勤続年数に対し、一時的な短時間正社員制度で 10%水準で負に有意となったが、恒常的な短時間正社員では有意な結果は得られなかった。したがって、仮説 2 の一部が支持されたといえる（図表 7-10 における式 N0 の 15～16 および補論図表 7-19）。さらに、正社員全体の勤続年数に対しては、一時的な短時間正社員制度では 5%水準で負に有意であるが、恒常的な短時間正社員制度では有意な結果は得られなかった（図表 7-10 における式 N0 の 27～28 および補論図表 7-20）。一時的な短時間正社員に対しては、フルタイム勤務時と仕事内容や責任を変更しない方が女性正社員、正社員全体の定着に効果があり、恒常的な短時間正社員に対しては仕事内容や責任の変更が社員の定着性に影響しないといえる。

女性社員の勤続年数と企業の特性との関係については、両タイプの短時間正社員とも企業規模の影響はない。業種による特徴を見ると、恒常的な短時間正社員では「製造業」が 1%水準で正に有意、一時的な短時間正社員では、「医療・福祉」と「金融業、保険業」がそれぞれ負に有意となっている。労働組合については両タイプの短時間正社員制度とも 1%水準で正に有意となっている。

正社員全体の勤続年数と企業の特性との関係については、両タイプの短時間正社員とも企業規模の影響はない。業種による特徴を見ると両タイプの短時間正社員ともに「製造業」が正に有意であるが、一時的な短時間正社員については、「金融業、保険業」、「宿泊業・飲食サービス業」、「生活関連サービス、娯楽業」、「医療・福祉」、「サービス業」で負に有意となっている。労働組合については両タイプの短時間正社員制度とも 1%水準で正に有意である。

● 労働生産性への影響

2 年前と比較した労働生産性に対しては、一時的な短時間正社員制度および恒常的な短

時間正社員制度ともに有意な結果は得られなかった（図表 7-10 における式 NO の 39～40 および補論図表 7-21）。

労働生産性と企業の特性との関係を見ると、一時的な短時間正社員は企業規模において有意なものはないが、恒常的な短時間正社員では「100～299 人以下」が 10%水準で正に有意であるが、「29 人以下」では 10%水準で負に有意となっている。業種別では、恒常的な短時間正社員では「宿泊業・飲食サービス業」が 10%水準で負で有意に、一時的な短時間正社員では「運輸業、郵便業」が 5%水準で正に有意となっている。労働組合については両タイプの短時間正社員制度とも負で有意（両タイプとも 5%水準）である。

以上の結果から、仕事内容や責任の変更は、一時的な短時間正社員の女性正社員および正社員全体の勤続年数に対して負の影響があることがわかった。一時的な短時間正社員は恒常的な短時間正社員と異なり、フルタイム勤務時と同じ人事管理が適用される傾向があることから、仕事内容や責任が大きく変化しない方が社員の定着を促すといえる。

7.5 パートタイマルートの短時間正社員制度と勤続年数、労働生産性等の関係について

7.5.1 制度の導入が売上高・経常利益・労働生産性、勤続年数に与える効果

パートタイマー短時間正社員についてはサンプル数が少ないため、参考としてクロス集計を用いて短時間正社員制度が企業パフォーマンスに与える影響を分析する。

● 売上高・経常利益への影響

短時間正社員制度の導入が売上高に与える影響については、「高くなった」と「やや高くなった」の合計に対して、「あり」が 57.7%、「なし」が 55.4%であり、制度の有無による差はない（図表 7-11）。同様に、経常利益についても、「高くなった」と「やや高くなった」の合計が「あり」が 40.4%であるのに対し、「なし」は 43.5%と、両者の間に有意な差は見られなかった（図表 7-12）。

図表 7-11 制度の有無と 2 年前と比較した売上高の関係

		(2 年前との比較) 売上高						高くなった +やや高くなった
		高くなった	やや高くなった	変わらない	やや低くなった	低くなった	合計	
あり（運用含む）	%	26.9%	30.8%	25.0%	7.7%	9.6%	100.0%	57.7%
	n	14	16	13	4	5	52	30
なし	%	25.6%	29.8%	16.4%	19.1%	9.0%	100.0%	55.4%
	n	609	708	390	454	215	2376	1317

図表 7-12 制度の有無と 2 年前と比較した経常利益の関係

		(2 年前との比較) 経常利益						
		高くなった	やや高くなった	変わらない	やや低くなった	低くなった	合計	高くなった+やや高くなった
あり (運用含む) (n=52)	%	19.2%	21.2%	34.6%	17.3%	7.7%	100.0%	40.4%
	n	10	11	18	9	4	52	21
なし (n=2359)	%	17.4%	26.1%	21.5%	23.9%	11.1%	100.0%	43.5%
	n	411	616	507	564	261	2359	1027

● 勤続年数への影響

勤続年数については平均値をとって制度の有無による効果を比較する。女性正社員の勤続年数については、「あり」が 5.80 年に対して、「なし」は 6.78 年であり、後者が前者より 0.98 年長いが両者の間に有意な差があるとはいえない (図表 7-13- (1))。したがって、制度の有無は女性正社員の勤続年数に影響しないといえる。

正社員全体の勤続年数については、「あり」が 6.73 年であるのに対し、「なし」は 8.71 年で両者の間には有意な差がみられることから、パートタイマー短時間正社員制度は正社員全体の勤続年数に有意に負の影響があるといえる (図表 7-13- (2))。

パートタイマー短時間正社員制度は、パートタイマーのキャリア形成に影響するため、ここではパートタイマーの勤続年数についても考察する。「あり」が 3.86 年であるのに対し、「なし」が 4.07 年と両者の間の差は小さい (図表 7-13- (3))。したがって、パートタイマー短時間正社員制度の導入はパートタイマーの勤続年数の伸長に影響しないといえる。

図表 7-13 制度の有無と女性正社員、正社員全体、パートタイマーの勤続年数との関係

		(1) 女性正社員の 平均勤続年数	(2) 正社員全体の 平均勤続年数	(3) パートタイマーの 平均勤続年数
制度あり (運用含む) (n=42)	平均値	5.80	6.73	3.86
	n	42	42	42
制度なし (n=1732)	平均値	6.78	8.71	4.07
	n	1926	1920	1732

● 労働生産性への影響

2 年前と比較した労働生産性については、「高くなった+やや高くなった」が「あり」で 44.2%、「なし」で 40.3%となっており両者に有意に差があるとはいえない (図表 7-14)。したがって、制度の導入は労働生産性に対して影響がないといえる。

以上の結果から、パートタイマー短時間正社員の導入は、短期の売上高、経常利益、女性正社員およびパートタイマーの勤続年数とは有意な関係がないが、正社員全体の勤続年数には負の影響を与えることがわかった。また、労働生産性に対しても有意な関係は見られなかった。

図表 7-14 制度の有無と 2 年前と比較した労働生産性の関係

		(2 年前との比較)労働生産性						高くなった +やや高くなった
		高くなった	やや高くなった	変わらない	やや低くなった	低くなった	合計	
あり (運用含む) (n=23)	%	11.5%	32.7%	42.3%	7.7%	5.8%	100.0%	44.2%
	n	6	17	22	4	3	52	23
なし (n=942)	%	11.0%	29.3%	36.1%	17.6%	5.9%	100.0%	40.3%
	n	257	685	844	411	138	2335	942

7.5.2 制度利用実績が、勤続年数と労働生産性に与える効果

● 勤続年数への影響

女性正社員の勤続年数については、「利用実績あり」が 6.07 年であるのに対し、「利用実績なし」が 3.87 年であり、「利用実績あり」の方が「利用実績なし」より 2.2 年長いことから、両者の間には有意な差があるといえる (図表 7-15-(1))。したがって、制度利用実績は女性正社員の勤続年数に有意に正の効果があるといえる。

正社員全体の勤続年数については、「利用実績あり」が 6.78 年、「利用実績なし」が 4.37 年と「利用実績あり」が「利用実績なし」より 2.41 年長い (図表 7-15-(2))。この結果から、制度の利用実績は正社員全体の勤続年数を引き上げることに有意に正の効果があるといえる。

パートタイマーの勤続年数については、「利用実績あり」が 3.87 年、「利用実績なし」が 3.79 年であり、両者の間に有意に差があるとはいえない (図表 7-15-(3))。このことから、制度利用実績はパートタイマーの勤続年数に影響しないといえる。

図表 7-15 制度利用の実績有無と女性正社員、正社員全体、パートタイマーの勤続年数との関係

		(1) 女性正社員の 平均勤続年数	(2) 正社員全体の 平均勤続年数	(3) パートタイマーの 平均勤続年数
制度利用実績あり (n=32)	平均値	6.07	6.78	3.87
	n	32	32	32
制度利用実績なし (n=7)	平均値	3.87	4.37	3.79
	n	7	7	7

● 労働生産性への影響

2 年前と比較した労働生産性については、「高くなった+やや高くなった」に対して「利用あり」が 45.0%、「なし」が 50.0%となっており、両者の差は大きくない (図表 7-16)。ゆえに、制度の利用実績の有無は労働生産性に影響しないといえ、制度が利用されることにより労働生産性が低下するといった懸念が払しょくされたといえる。

以上の結果から、パートタイマー短時間正社員の利用実績は、女性正社員と正社員全体の勤続年数の伸長に正の効果があるが、パートタイマーの勤続年数と労働生産性には影響

がないことが明らかになった。

図表 7-16 制度利用の実績有無と 2 年前と比較した労働生産性の関係

		(2 年前との比較)労働生産性					合計	高くなった+やや高くなった
		高くなった	やや高くなった	変わらない	やや低くなった	低くなった		
制度利用実績あり (n=40)	%	12.5%	32.5%	40.0%	10.0%	5.0%	100.0%	45.0%
	n	5	13	16	4	2	40	18
制度利用実績なし (n=6)	%	16.7%	33.3%	33.3%	.0%	16.7%	100.0%	50.0%
	n	1	2	2	0	1	6	3

7.5.3 人事管理制度の違いが経営パフォーマンスに与える影響について

7.5.3. 1 賃金決定方法の違いによる影響

● 勤続年数への影響

短時間正社員の賃金決定をフルタイム正社員と同一基準に基づいて行っているか否かが女性正社員の勤続年数に与える効果については、「フルタイム正社員と同一基準（以下、同一基準と記す）」が 5.10 年、「フルタイム正社員と別基準（以下、別基準と記す）」が 6.07 年となっており、両者の差が大きいとはいえないことから、賃金決定方法の違いは女性正社員の勤続年数に影響しないといえる（図表 7-17-（1））。

正社員全体の勤続年数については、「同一基準」が 5.03 年であるのに対し、「別基準」の平均値が 7.16 年と後者の方が前者よりも 2.13 年長く有意な差がみられる。このことは、賃金決定方法をフルタイム正社員とは別建てにすることは、正社員全体の勤続年数の伸長に有意に正の効果があるといえる（図表 7-17-（2））。

パートタイマーの勤続年数については、「同一基準」が 3.81 年であるのに対し、「別基準」が 3.99 年で両者の間に有意な差は見られないことから、賃金決定方法の違いとパートタイマーの勤続年数の間には特定の関係があるとはいえない（図表 7-17-（3））。

図表 7-17 賃金決定方法の違いと女性正社員、正社員全体、パートタイマーの勤続年数との関係

		(1) 女性正社員の 平均勤続年数	(2) 正社員全体の 平均勤続年数	(3) パートタイマーの 平均勤続年数
フルタイム正社員と同一基準 (n=18)	平均値	5.10	5.03	3.81
	n	19	19	18
フルタイム正社員と別基準 (n=20)	平均値	6.07	7.16	3.99
	n	19	19	20

● 労働生産性への影響

2 年前と比較した労働生産性については、「高くなった+やや高くなった」は「同一基準」が 54.4%と「別基準」の 31.8%を大きく上回る（図表 7-18）。つまり、短時間正社員の賃

金をフルタイム正社員と同一基準にすることと労働生産性は正の関係にあるといえる。

以上の結果から、短時間正社員の賃金決定をフルタイム正社員と別基準とすることは正社員全体の勤続年数を伸ばすが、労働生産性に対しては同一基準とした方が正の効果があると言える。

図表 7－18 賃金決定方法の違いと 2 年前と比較した労働生産性の関係

		(2 年前との比較)労働生産性						高くなった +やや高くなった
		高くなった	やや高くなった	変わらない	やや低くなった	低くなった	合計	
フルタイム正社員と同一基準 (n=22)	%	13.6%	40.9%	40.9%	4.5%	.0%	100.0%	54.5%
	n	3	9	9	1	0	22	12
フルタイム正社員と別基準 (n=22)	%	9.1%	22.7%	40.9%	13.6%	13.6%	100.0%	31.8%
	n	2	5	9	3	3	22	7

7.5.3.2 フルタイム正社員と比べた短時間正社員の時間当たり所定内給与の水準による影響

● 勤続年数への影響

短時間正社員の時間当たり所定内賃金の水準がフルタイム正社員と比べて同等(8 割程度以上)に維持されるのか、またはそれ以下にとどまるのかが女性正社員の平均勤続年数に与える影響についてみると、「フルタイム正社員と同じ～8 割程度（以下、同等と記す）」が 4.05 年であるが、「7 割以下（以下、低水準と記す）」が 5.48 年であり、両者が有意に差があるとはいえない(図表 7-19- (1))。このことから、パートタイマー短時間正社員の時間当たり所定内賃金の水準は女性正社員の勤続年数に影響しないといえる。

正社員全体の勤続年数については、「同等」が 5.25 年であるのに対し、「低水準」が 6.40 年と 1.15 年上回るが両者の間に有意な差が大きいとはいえない（図表 7-19- (2)）。パートタイマー短時間正社員の時間当たり所定内賃金の水準は正社員全体の勤続年数に影響しないといえる。

パートタイマーの勤続年数については、「同等」が 3.23 年、「低水準」が 3.74 年であり、両者の間に差がないことからパートタイマー短時間正社員の時間当たり所定内賃金の水準とパートタイマーの勤続年数には有意な関係はないといえる。

図表 7－19 フルタイム正社員と比較した時間当たり所定内賃金の水準と女性正社員、正社員全体、パートタイマーの勤続年数との関係

		(1) 女性正社員の平均勤続年数	(2) 正社員全体の平均勤続年数	(3) パートタイマーの平均勤続年数
フルタイム正社員と同等～8 割程度 (n=9)	平均値	4.05	5.25	3.23
	n	10	10	9
7 割以下 (n=26)	平均値	5.48	6.40	3.74
	n	25	25	26

● 労働生産性への影響

2年前と比較した労働生産性については、「高くなった+やや高くなった」が「同等」が48.4%と「低水準」の36.4%を12%上回ることから、パートタイマー短時間正社員の時間当たり所定内賃金の水準をフルタイム正社員の水準に近づけることは労働生産性に有意に正の効果を及ぼすと言える(図表7-20)。

以上の結果から、短時間正社員の時間当たり所定内賃金の水準をフルタイム正社員と同等にすることは、女性正社員、正社員全体、パートタイマーの勤続年数には影響しないが、労働生産性に対して有意に正の効果をもたらすと言える。

図表7-20 フルタイム正社員と比較した時間当たり所定内賃金の違いと2年前と比較した労働生産性の関係

		(2年前との比較)労働生産性						高くなった +やや高 くなった
		高くなった	やや高くな った	変わらない	やや低くな った	低くなった	合計	
フルタイム正社員と同じ ~8割程度(n=15)	%	12.9%	35.5%	41.9%	9.7%	.0%	100.0%	48.4%
	n	4	11	13	3	0	31	15
7割以下(n=4)	%	9.1%	27.3%	36.4%	9.1%	18.2%	100.0%	36.4%
	n	1	3	4	1	2	11	4

7.5.3.3 目標管理制度の適用の有無による影響

● 勤続年数への影響

短時間正社員に対して目標管理制度を適用することが女性正社員の勤続年数に与える影響については、「何らかの目標管理をしている(以下、目標管理を適用と記す)」が5.00年であるのに対し、「目標管理していない」が7.23年であり、両者の間には有意な差がある。このことから、パートタイマー短時間正社員への目標管理の適用は女性正社員の勤続年数と負の関係があるといえる(図表7-21-(1))。

正社員全体の勤続年数については、「目標管理を適用」が5.41年であるのに対し、「目標管理していない」が8.01年であり、両者の差は大きい(図表7-21-(2))。この結果からパートタイマー短時間正社員への目標管理の適用は正社員全体の勤続年数に負の影響を与えるといえる。

パートタイマーの勤続年数については、「目標管理を適用」が4.01年、「目標管理していない」が3.59年で両者の間に有意な差は見られない(図表7-21-(3))。したがって、パートタイマー短時間正社員への目標管理の適用はパートタイマーの平均勤続年数に影響しないといえる。

図表 7-21 短時間正社員にたいする目標管理制度の適用と
女性正社員、正社員全体、パートタイマーの勤続年数との関係

		(1) 女性正社員の平均勤続年数	(2) 正社員全体の平均勤続年数	(3) パートタイマーの平均勤続年数
何らかの目標管理をしている (n=28)	平均値	5.00	5.41	4.01
	n	28	28	28
目標管理していない(n=10)	平均値	7.23	8.01	3.59
	n	10	10	10

● 労働生産性への影響

2年前と比較した労働生産性については、「高くなった+やや高くなった」が「目標管理を適用」が48.4%であるのに対して、「目標管理をしていない」が35.7%と、前者が後者を約13%上回ることから、パートタイマー短時間正社員に対して目標管理制度を適用することは労働生産性に有意に正の効果を及ぼすと言える(図表 7-22)。

以上の結果から、短時間正社員に対して目標管理制度を適用することは、女性正社員、正社員全体の勤続年数と負の関係があり、パートタイマーの勤続年数とは有意な関係はないことがわかった。また、労働生産性に対しては正の関係があり、パートタイマー短時間正社員に何らかの目標管理制度を適用することは労働生産性を高めることになる。

図表 7-22 短時間正社員にたいする目標管理制度の適用と2年前と比較した労働生産性の関係

		(2年前との比較)労働生産性						高くなった +やや高くなった
		高くなった	やや高くなった	変わらない	やや低くなった	低くなった	合計	
何らかの目標管理をしている(n=15)	%	12.9%	35.5%	45.2%	3.2%	3.2%	100.0%	48.4%
	n	4	11	14	1	1	31	15
目標管理していない(n=5)	%	7.1%	28.6%	28.6%	21.4%	14.3%	100.0%	35.7%
	n	1	4	4	3	2	14	5

7.5.3.4 短時間正社員の仕事内容や責任の違い

● 勤続年数への影響

仕事内容や責任の変更の有無が女性正社員の勤続年数に与える影響については、「短時間に馴染みやすい仕事内容や責任へ変更(以下、変更と記す)」が5.01年であるのに対し、「仕事内容や責任はそのまま(以下、変更なし)」が5.98年で後者の方が0.97年長い、両者の間に有意な差があるとはいえない(図表 7-23-(1))。したがって、仕事内容や責任の変更は女性正社員の勤続年数に影響しないといえる。

正社員の勤続年数については、「変更なし」が6.29年となっており、「変更」の6.05年よりも長い、両者の差は小さいことから、正社員の勤続年数に対しても仕事の内容や変更は有意な関係にはないと言える(図表 7-23-(2))。

パートタイマーの勤続年数に対しても、「変更」が4.43年、「変更なし」が3.60年と前

者が後者を 0.83 年上回るが、その差は小さい。したがって、仕事内容や責任の変更の有無はパートタイマーの勤続年数に影響しない（図表 7-23-(3)）。

図表 7-23 仕事内容や責任の変更と女性正社員、正社員全体、パートタイマーの勤続年数との関係

		(1) 女性正社員の 平均勤続年数	(2) 正社員全体の 平均勤続年数	(3) パートタイマーの 平均勤続年数
仕事内容や責任はそのまま (n=23)	平均値	5.98	6.29	3.60
	n	24	24	23
短時間に馴染みやすい仕事内容 や責任へ変更(n=15)	平均値	5.01	6.05	4.43
	n	14	14	15

● 労働生産性への影響

2 年前と比較した労働生産性については、「高くなった+やや高くなった」に対して「変更なし」が 41.4%、「変更」が 40.0%であり、両者はほぼ同じであるといえる。したがって、仕事内容や責任の変更は労働生産性に影響しない(図表 7-24)。

この結果から、短時間正社員となった際の仕事内容や責任の変更の有無は女性正社員、正社員全体、パートタイマーの定着性や労働生産性とそれぞれ有意な関係がないことが分かった。

図表 7-24 仕事内容や責任の変更と 2 年前と比較した労働生産性の関係

		(2 年前との比較)労働生産性						
		高くなった	やや高くなった	変わらない	やや低くなった	低くなった	合計	高くなった+ やや高くな った
仕事内容や責任はそのまま (n=29)	%	6.9%	34.5%	48.3%	6.9%	3.4%	100.0%	41.4%
	n	2	10	14	2	1	29	12
短時間に馴染みやすい仕事 内容や責任へ変更(n=15) ¹⁵	%	20.0%	20.0%	33.3%	13.3%	13.3%	100.0%	40.0%
	n	3	3	5	2	2	15	6

7.6 小 括

本章では、短時間正社員制度を導入しかつその利用実績がある企業（＝取組み先進企業）における短時間正社員に対する人事管理の特徴と、その人事管理や短時間正社員制度が経営パフォーマンスに与える効果を明らかにすることを目的に、前者についてはクロス集計を、後者には計量分析を用いて考察した。本章で明らかになった主な点は以下のとおりである。

第一に、一時的な短時間正社員制度の取組み先進企業では、短時間正社員の評価において「技能と職務遂行能力」「職務内容や責任の重さ」を重視し、恒常的な短時間正社員とパートタイマー短時間正社員の取組み先進企業は「労働時間の長さ」を重視する傾向がある。

¹⁵ 「短時間に馴染みやすい仕事内容や責任へ変更」には「仕事内容や責任はそのまま」と「短時間に馴染みやすい仕事内容や責任へ変更」の両者に回答した

さらに、取組み先進企業では「評価制度がない」とする企業の割合が非取組み先進企業に比べて非常に小さいことから、短時間正社員制度の円滑な運営には短時間正社員へ評価制度を適切に適用することが重要であるといえる。

第二に、短時間正社員の賃金決定方式は、一時的な短時間正社員制度の取組み先進企業では、フルタイム正社員と同一基準を適用しており非取組み先進企業と有意な違いがある。一方、恒常的な短時間正社員の賃金決定においては、フルタイム正社員と同一基準を適用するのか、または別基準を新たに設定するかについて有意な傾向がみられない。さらに、パートタイマー短時間正社員の取組み先進企業では同一基準を適用しないケースが多く、非取組み先進企業と有意に違いがある。これらの結果を踏まえると、一時的な短時間正社員制度はフルタイム正社員と同じ雇用区分に位置づけられているが、恒常的な短時間正社員とパートタイマー短時間正社員については賃金決定基準が多様であることから、雇用区分の仕方についても各社が全体の人事管理の中でどのように位置づけるべきか行錯誤していると推測できる。

第三に、各タイプの短時間正社員制度取組み先進企業では、短時間正社員に対して何らかの目標を設定していることから、短時間正社員制度の円滑運営においては、短時間正社員に対する目標管理制度の適用が重要であるといえる

第四に、短時間正社員の仕事内容や責任については、一時的な短時間正社員の取組み先進企業と非取組み先進企業で違いは見られないが、恒常的な短時間正社員およびパートタイマー短時間正社員では、取組み先進企業で「仕事内容や責任をそのまま」とする傾向が強く、非取組み先進企業と有意に差がある。

第五に、一時的な短時間正社員制度の導入は正社員全体の勤続年数と正の関係がある。さらに制度が導入されるだけでなく社員に利用されることによって社員の勤続年数に正の効果をもたらすことがわかった。具体的には、一時的な短時間正社員制度はその利用を通して女性正社員の勤続年数と正社員全体の勤続年数に、恒常的な短時間正社員制度については女性正社員の勤続年数にそれぞれ正の効果がある。制度を利用できると社員が認識することによって定着が高まるといえる。また、両タイプの短時間正社員制度とも労働生産性に対しては有意な結果を得られなかったが、これは制度を利用しても短期の労働生産性を下げることではないことを示しているといえる。

第六に、人事管理については、恒常的な短時間正社員に対して、賃金をフルタイム正社員とは別建てで行うことが正社員全体の勤続年数に、目標管理制度を適用することが労働生産性にそれぞれ正の効果をもたらすことが分かった。また、仕事内容や責任を変更することは、一時的な短時間正社員の女性正社員と正社員全体の2つの勤続年数に対してそれぞれ負の影響を及ぼすといえる。仕事内容や責任と人事管理は関連が深いことから、フルタイム勤務時と人事管理がほぼ変わらない一時的な短時間正社員に対しては、働き方が変わっても仕事内容や責任を大きく変更しない方が人材の定着には効果的であると考えられる。

補 論

補論図表 7-1 記述統計

	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
一時的な短時間正社員（あり=1）	2706	0	1	.21	.407
恒常的な短時間正社員（あり=1）	2679	0	1	.07	.260
〔一時的〕過去3年間の利用者あり（=1）	518	0	1	.75	.432
〔恒常的〕過去3年間の利用者あり（=1）	180	0	1	.87	.341
法定を上回る育児休業制度（あり=2、なし=1）	2647	1	2	1.18	.385
労働組合（あり=1）	2682	0	1	.21	.404
賃金決方式（別基準=1）（一時的）	528	0	1	.05	.208
賃金決定方式（別基準=1）（恒常的）	172	0	1	.41	.493
時間当たりの所定内賃金（7割以下=1）（一時的）	488	0	1	.16	.367
時間当たりの所定内賃金（7割以下=1）（恒常的）	169	0	1	.31	.465
目標管理の適用（適用=1）（一時的）	523	0	1	.82	.387
目標管理の適用（適用=1）（恒常的）	181	0	1	.67	.472
仕事内容と責任の変更（変更=1）（一時的）	469	0	1	.21	.410
仕事内容と責任の変更（変更=1）（恒常的）	162	0	1	.33	.471
正社員平均勤続年数（女性）	2092	0	40.0	6.7	4.6
正社員全体の勤続年数	2052	0	40.5	8.1	4.8
2年前との比較した売上高	2580	1	5	2.56	1.299
2年前との比較した経常利益	2561	1	5	2.84	1.273
2年前との比較した労働生産性	2535	1	5	2.78	1.050
【全従業員数】29人以下	2811	0	1	.13	.334
【全従業員数】30人~99人（基準）	2811	0	1	.21	.408
【全従業員数】100人~299人	2811	0	1	.24	.429
【全従業員数】300人~999人	2811	0	1	.17	.374
【全従業員数】1000人以上	2811	0	1	.12	.320
建設業ダミー	2811	0	1	.02	.124
製造業ダミー	2811	0	1	.20	.398
電気・ガス・熱供給・水道業ダミー	2811	0	1	.01	.084
情報通信業ダミー	2811	0	1	.02	.148
運輸業・郵便業ダミー	2811	0	1	.04	.184
卸売業、小売業ダミー（基準）	2811	0	1	.21	.407
金融業、保険業ダミー	2811	0	1	.01	.103
不動産業、物品賃貸業ダミー	2811	0	1	.02	.139
学術研究、専門・技術サービス業ダミー	2811	0	1	.01	.092
宿泊業、飲食サービス業ダミー	2811	0	1	.05	.215
生活関連サービス業、娯楽業ダミー	2811	0	1	.01	.116
教育、学習支援業ダミー	2811	0	1	.01	.094
医療、福祉ダミー	2811	0	1	.10	.303
複合サービス業ダミー	2811	0	1	.02	.146
サービス業ダミー	2811	0	1	.19	.395
その他ダミー	2811	0	1	.06	.233

補録図表 7-2 短時間正社員制度が2年前の売上高に与える効果

目的変数=2年前の売上高	(1)式		(2)式	
	係数	標準誤差	係数	標準誤差
一時的な短時間正社員制度(有=1)	-0.064	0.066		
恒常的な短時間正社員制度(有=1)			-0.130	0.092
(法定以上の)育児休業制度(有=1)	0.102	0.068	0.078	0.068
労働組合(有=1)	-0.207	0.072 ***	-0.233	0.073 ***
建設業	-0.262	0.189	-0.305	0.192
製造業	-0.031	0.077	-0.049	0.077
電気・ガス・熱供給・水道業	-0.310	0.282	-0.340	0.283
情報通信業	-0.056	0.173	-0.122	0.177
運輸業、郵便業	-0.206	0.149	-0.253	0.152 *
金融業、保険業	-0.356	0.249	-0.359	0.250
不動産業、物品賃貸業	-0.052	0.187	-0.060	0.184
学術研究、専門・技術サービス業	0.164	0.288	0.164	0.288
宿泊業、飲食サービス業	-0.242	0.122 **	-0.291	0.122 **
生活関連サービス、娯楽業	0.015	0.228	0.025	0.228
教育、学習支援業	0.352	0.290	0.438	0.273
医療・福祉	-0.186	0.098 *	-0.166	0.099 *
複合サービス業	-0.104	0.188	-0.058	0.186
サービス業	-0.059	0.077	-0.072	0.078
その他	-0.080	0.118	-0.085	0.119
29人以下	-0.063	0.070	-0.076	0.069
100~299人以下	0.046	0.068	0.035	0.067
300~999人以下	0.193	0.086 **	0.182	0.086 **
1000以上	0.522	0.131 ***	0.491	0.130 ***
n	1776		1757	
Log likelihood	-2753.5886		-2739.572	
Pseudo R2	0.0072		0.0079	

補録図表 7-3 短時間正社員制度が2年前の経常利益に与える効果

目的変数=2年前の経常利益	(1)式		(2)式	
	係数	標準誤差	係数	標準誤差
一時的な短時間正社員制度(有=1)	-0.064	0.066		
恒常的な短時間正社員制度(有=1)			-0.125	0.092
(法定以上の)育児休業制度(有=1)	0.102	0.068	0.080	0.068
労働組合(有=1)	-0.207	0.072 ***	-0.231	0.073 ***
建設業	-0.262	0.189	-0.303	0.192
製造業	-0.031	0.077	-0.054	0.077
電気・ガス・熱供給・水道業	-0.310	0.282	-0.339	0.283
情報通信業	-0.056	0.173	-0.140	0.175
運輸業、郵便業	-0.206	0.149	-0.247	0.150 *
金融業、保険業	-0.356	0.249	-0.360	0.250
不動産業、物品賃貸業	-0.052	0.187	-0.060	0.184
学術研究、専門・技術サービス業	0.164	0.288	0.166	0.288
宿泊業、飲食サービス業	-0.242	0.122 **	-0.290	0.122 **
生活関連サービス、娯楽業	0.015	0.228	0.025	0.228
教育、学習支援業	0.352	0.290	0.295	0.265
医療・福祉	-0.186	0.098 *	-0.161	0.099
複合サービス業	-0.104	0.188	-0.058	0.186
サービス業	-0.059	0.077	-0.073	0.078
その他	-0.080	0.118	-0.084	0.119
29人以下	-0.063	0.070	-0.077	0.069
100~299人以下	0.046	0.068	0.040	0.067
300~999人以下	0.193	0.086 **	0.185	0.086 **
1000以上	0.522	0.131 ***	0.494	0.129 ***
n	1776		1757	
尤度比検定	-2753.5886		-2739.572	
疑似決定係数	0.0072		0.0079	

補録図表 7-4 短時間正社員制度が女性正社員の平均勤続年数に与える効果

目的変数=	(1)式		(2)式	
	女性正社員の平均勤続年数	係数 標準誤差	係数 標準誤差	
一時的な短時間正社員制度(有=1)	0.279	0.258		
恒常的な短時間正社員制度(有=1)			0.596	0.364
(法定以上の)育児休業制度(有=1)	-0.035	0.270	-0.041	0.271
労働組合(有=1)	2.647	0.286 ***	2.647	0.289 ***
建設業	-0.910	0.762	-0.825	0.774
製造業	1.064	0.304 ***	1.163	0.306 ***
電気・ガス・熱供給・水道業	0.874	1.161	0.989	1.162
情報通信業	-0.530	0.671	-0.300	0.686
運輸業、郵便業	-0.114	0.591	-0.167	0.602
金融業、保険業	1.085	0.987	1.127	0.989
不動産業、物品賃貸業	-0.807	0.751	-0.840	0.752
学術研究、専門・技術サービス業	-1.165	1.161	-1.192	1.162
宿泊業、飲食サービス業	-1.735	0.487 ***	-1.769	0.487 ***
生活関連サービス、娯楽業	-0.266	0.913	-0.326	0.915
教育、学習支援業	-0.446	1.160	-0.729	1.089
医療・福祉	-1.725	0.386 ***	-1.762	0.388 ***
複合サービス業	0.008	0.731	-0.051	0.724
サービス業	-0.523	0.308	-0.479	0.310
その他	-0.286	0.476	-0.301	0.479
29 人以下	-0.019	0.277	0.034	0.276
100～299 人以下	0.355	0.269	0.373	0.268
300～999 人以下	0.267	0.340	0.291	0.341
1000 以上	0.875	0.506 *	1.023	0.504 **
定数	6.232	0.271 ***	6.197	0.273 ***
n	1847		1835	
自由度修正済みの R ²	0.1129		0.1135	

補録図表 7-5 短時間正社員制度が正社員の平均勤続年数に与える効果

目的変数=	(1)式		(2)式	
	正社員全体の平均勤続年数	係数 標準誤差	係数 標準誤差	
一時的な短時間正社員制度(有=1)	0.482	0.277 *		
一時的な短時間正社員制度(有=1)			0.470	0.391
(法定以上の)育児休業制度(有=1)	-0.048	0.290	0.034	0.291
労働組合(有=1)	3.674	0.307 ***	3.639	0.310 ***
建設業	-0.010	0.818	-0.033	0.831
製造業	1.079	0.327 ***	1.147	0.328 ***
電気・ガス・熱供給・水道業	1.368	1.247	1.480	1.247
情報通信業	-1.205	0.721 *	-0.854	0.736
運輸業、郵便業	-0.471	0.635	-0.490	0.646
金融業、保険業	1.091	1.060	1.068	1.062
不動産業、物品賃貸業	-1.492	0.806 *	-1.522	0.807 *
学術研究、専門・技術サービス業	-1.111	1.247	-1.157	1.247
宿泊業、飲食サービス業	-2.755	0.523 ***	-2.811	0.522 ***
生活関連サービス、娯楽業	-1.510	0.980	-1.570	0.982
教育、学習支援業	-0.742	1.246	-1.155	1.169
医療・福祉	-3.732	0.414 ***	-3.762	0.416 ***
複合サービス業	-0.727	0.785	-0.849	0.777
サービス業	-1.267	0.331 ***	-1.228	0.333 ***
その他	-1.056	0.511 **	-1.169	0.514 **
29 人以下	-0.608	0.297 **	-0.549	0.296 *
100～299 人以下	0.373	0.289	0.435	0.287
300～999 人以下	0.839	0.365 **	0.950	0.366 ***
1000 以上	0.976	0.544 *	1.331	0.540 **
定数	8.425	0.291 ***	8.414	0.293 ***
n	1847		1835	
自由度修正済みの R ²	0.2196		0.2181	

補録図表 7-6 短時間正社員制度が2年前と比較した労働生産性に与える効果

目的変数=	(1)式		(2)式	
	2年前と比較したの労働生産性	係数 標準誤差	係数 標準誤差	
一時的な短時間正社員制度(有=1)		-0.085 0.066		
恒常的な短時間正社員制度(有=1)			-0.094 0.091	
(法定以上の)育児休業制度(有=1)	0.127	0.068 *	0.098	0.069
労働組合(有=1)	-0.138	0.072 *	-0.170	0.073 **
建設業	-0.166	0.188	-0.211	0.191
製造業	0.180	0.077 **	0.163	0.078 *
電気・ガス・熱供給・水道業	-0.233	0.283	-0.266	0.284
情報通信業	0.218	0.172	0.177	0.176
運輸業、郵便業	0.024	0.149	-0.024	0.152
金融業、保険業	0.015	0.248	0.012	0.248
不動産業、物品賃貸業	-0.184	0.187	-0.189	0.185
学術研究、専門・技術サービス業	0.331	0.288	0.330	0.288
宿泊業、飲食サービス業	-0.303	0.122 **	-0.370	0.122 ***
生活関連サービス、娯楽業	0.312	0.232	0.320	0.233
教育、学習支援業	0.086	0.285	0.234	0.269
医療・福祉	-0.173	0.099 *	-0.152	0.099
複合サービス業	-0.156	0.187	-0.134	0.185
サービス業	-0.043	0.078	-0.062	0.078
その他	-0.070	0.120	-0.055	0.121
29人以下	-0.080	0.070	-0.089	0.070
100～299人以下	0.011	0.068	0.004	0.067
300～999人以下	0.164	0.087 *	0.155	0.087 *
1000以上	0.448	0.131 ***	0.417	0.130 ***
n		1749		1740
尤度比検定		-2513.5174		-2498.5055
疑似決定係数		0.0108		0.011

補録図表 7-7 短時間正社員制度の利用が女性正社員の平均勤続年数に与える効果

目的変数=	(1)式		(2)式	
	係数	標準誤差	係数	標準誤差
女性正社員の平均勤続年数				
一時的:制度利用実績(有=1)	0.535	0.294 *		
恒常的:制度利用実績(有=1)			0.824	0.397 **
(法定以上の)育児休業制度(有=1)	-0.047	0.267	-0.017	0.264
労働組合(有=1)	2.654	0.282 ***	2.682	0.281 ***
建設業	-1.008	0.754	-1.016	0.753
製造業	1.103	0.301 ***	1.087	0.301 ***
電気・ガス・熱供給・水道業	0.774	1.164	0.935	1.163
情報通信業	-0.589	0.672	-0.574	0.672
運輸業、郵便業	-0.209	0.580	-0.214	0.580
金融業、保険業	0.634	0.947	0.662	0.947
不動産業、物品賃貸業	-0.852	0.733	-0.852	0.733
学術研究、専門・技術サービス業	-1.218	1.164	-1.276	1.164
宿泊業、飲食サービス業	-1.849	0.480 ***	-1.867	0.479 ***
生活関連サービス、娯楽業	-0.242	0.880	-0.371	0.881
教育、学習支援業	-0.827	1.059	-0.908	1.058
医療・福祉	-1.773	0.380 ***	-1.778	0.380 ***
複合サービス業	-0.087	0.724	-0.103	0.724
サービス業	-0.580	0.305	-0.579	0.304 *
その他	-0.377	0.471	-0.381	0.471
29 人以下	0.036	0.272	0.036	0.272
100～299 人以下	0.314	0.265	0.358	0.264
300～999 人以下	0.202	0.338	0.324	0.333
1000 以上	0.829	0.495 *	1.001	0.489 **
定数	6.256	0.269 ***	6.238	0.269 ***
n	1911		1911	
自由度修正済みの R ²	0.1143		0.1148	

補録図表 7-8 短時間正社員制度の利用が正社員の平均勤続年数に与える効果

目的変数=	(1)式		(2)式	
	係数	標準誤差	係数	標準誤差
正社員全体の平均勤続年数				
一時的:制度利用実績(有=1)	0.569	0.315 *		
恒常的:制度利用実績(有=1)			0.6819	0.4249
(法定以上の)育児休業制度(有=1)	-0.002	0.285	0.0397	0.2829
労働組合(有=1)	3.681	0.301 ***	3.7120	0.3009 ***
建設業	-0.097	0.807	-0.1173	0.8064
製造業	1.111	0.322 ***	1.0929	0.3223 ***
電気・ガス・熱供給・水道業	1.322	1.246	1.4812	1.2450
情報通信業	-1.215	0.719 *	-1.1919	0.7191 *
運輸業、郵便業	-0.590	0.621	-0.5981	0.6208
金融業、保険業	0.909	1.014	0.9368	1.0138
不動産業、物品賃貸業	-1.603	0.785 **	-1.6058	0.7849 **
学術研究、専門・技術サービス業	-1.134	1.245	-1.1825	1.2457
宿泊業、飲食サービス業	-2.820	0.513 ***	-2.8391	0.5133 ***
生活関連サービス、娯楽業	-1.376	0.941	-1.4873	0.9431
教育、学習支援業	-1.269	1.133	-1.3442	1.1331
医療・福祉	-3.739	0.407 ***	-3.7381	0.4070 ***
複合サービス業	-0.844	0.775	-0.8640	0.7747
サービス業	-1.303	0.326 ***	-1.3028	0.3259 ***
その他	-1.143	0.504 **	-1.1498	0.5040 **
29 人以下	-0.559	0.291 *	-0.5619	0.2907 *
100~299 人以下	0.417	0.284	0.4634	0.2825
300~999 人以下	0.845	0.362 **	0.9708	0.3567 ***
1000 以上	1.081	0.529 **	1.2546	0.5238 **
定数	8.411	0.288 ***	8.4048	0.2883 ***
n	1911		1911	
自由度修正済みの R ²	0.221		0.2297	

補録図表 7-9 短時間正社員制度の利用が2年前と比較した労働生産性に与える効果

目的変数=	(1)式		(2)式	
	2年前と比較したの労働生産性	係数 標準誤差	係数 標準誤差	
一時的:制度利用実績(有=1)		-0.055 0.074		
恒常的:制度利用実績(有=1)			-0.119 0.099	
(法定以上の)育児休業制度(有=1)	0.121 0.067 *		0.120 0.067 *	
労働組合(有=1)	-0.140 0.071 **		-0.144 0.071 **	
建設業	-0.112 0.186		-0.114 0.186	
製造業	0.170 0.077 **		0.171 0.076 **	
電気・ガス・熱供給・水道業	-0.237 0.284		-0.256 0.283	
情報通信業	0.212 0.172		0.210 0.172	
運輸業、郵便業	-0.013 0.146		-0.013 0.146	
金融業、保険業	0.025 0.237		0.020 0.237	
不動産業、物品賃貸業	-0.216 0.182		-0.215 0.182	
学術研究、専門・技術サービス業	0.333 0.287		0.340 0.287	
宿泊業、飲食サービス業	-0.328 0.120 ***		-0.326 0.120 ***	
生活関連サービス、娯楽業	0.345 0.223		0.364 0.223	
教育、学習支援業	0.328 0.262		0.337 0.262	
医療・福祉	-0.162 0.097 *		-0.162 0.097 *	
複合サービス業	-0.135 0.184		-0.133 0.184	
サービス業	-0.060 0.077		-0.061 0.077	
その他	-0.075 0.118		-0.077 0.118	
29人以下	-0.074 0.068		-0.074 0.068	
100～299人以下	0.012 0.067		0.007 0.066	
300～999人以下	0.162 0.086 *		0.147 0.085 *	
1000以上	0.410 0.127 ***		0.389 0.125 ***	
n	1812		1812	
尤度比検定	-2604.7201		-2604.2749	
疑似決定係数	0.0109		0.011	

補録図表 7-10 賃金決定方法の違いが女性正社員の平均勤続年数に与える効果

目的変数=	(1)式:一時的な短時間正社員制		(2)式:恒常的な短時間正社員制	
	度有		度有	
	女性正社員の平均勤続年数			
	係数	標準誤差	係数	標準誤差
賃金決定基準が別建て(=1)	-0.590	0.982	0.088	0.892
(法定以上の)育児休業制度(有=1)	0.522	0.445	0.056	1.066
労働組合(有=1)	3.258	0.486 ***	3.215	1.121 ***
建設業	-1.395	1.571	(dropped)	
製造業	0.889	0.616	4.661	1.357 ***
電気・ガス・熱供給・水道業	1.878	1.850	(dropped)	
情報通信業	0.165	1.114	-0.317	2.580
運輸業、郵便業	-0.998	1.223	2.184	2.998
金融業、保険業	-2.815	1.487 *	0.039	5.548
不動産業、物品賃貸業	1.152	1.705	-0.174	3.601
学術研究、専門・技術サービス業	-3.426	2.889	-1.454	3.712
宿泊業、飲食サービス業	-1.998	1.116 *	-1.706	2.062
生活関連サービス、娯楽業	-1.385	1.852	0.310	2.379
教育、学習支援業	-3.002	4.034	-1.138	3.007
医療・福祉	-1.897	0.769 **	0.125	1.451
複合サービス業	-0.716	1.568	-0.695	2.981
サービス業	-0.887	0.665	0.939	1.365
その他	-0.692	1.088	1.362	1.853
29 人以下	-1.152	0.845	0.315	1.217
100~299 人以下	-0.126	0.610	0.356	1.104
300~999 人以下	-0.521	0.646	-0.013	1.379
1000 以上	-0.447	0.754	1.052	2.433
定数	7.002	0.649 ***	5.338	1.224 ***
n	390		145	
自由度修正済みの R ²	0.19		0.0746	

補録図表 7-11 賃金決定方法の違いが正社員の平均勤続年数に与える効果

目的変数=	(1)式:一時的な短時間正社員		(2)式:恒常的な短時間正社員	
	制度有		社員制度有	
正社員全体の平均勤続年数	係数	標準誤差	係数	標準誤差
賃金決定基準が別建て(=1)	0.277	1.041	1.461	0.868 *
(法定以上の)育児休業制度(有=1)	-0.133	0.471	0.517	1.036
労働組合(有=1)	4.650	0.515 ***	4.396	1.090 ***
建設業	-1.234	1.665	(dropped)	
製造業	1.279	0.653 **	2.969	1.320 **
電気・ガス・熱供給・水道業	3.638	1.961 *	(dropped)	
情報通信業	-1.028	1.181	-3.066	2.510
運輸業、郵便業	-0.873	1.297	-1.222	2.916
金融業、保険業	-2.577	1.576	2.449	5.396
不動産業、物品賃貸業	-0.681	1.808	-1.026	3.502
学術研究、専門・技術サービス業	-4.303	3.063	-0.011	3.610 ***
宿泊業、飲食サービス業	-3.041	1.183 **	-3.432	2.006 *
生活関連サービス、娯楽業	-3.645	1.964 *	-0.909	2.314
教育、学習支援業	-1.357	4.277	-1.144	2.924
医療・福祉	-3.797	0.815 ***	-2.049	1.411
複合サービス業	-1.926	1.663	-2.068	2.899
サービス業	-1.677	0.705 **	-0.619	1.328
その他	-1.019	1.153	1.550	1.802
29 人以下	-1.085	0.895	-0.563	1.184
100~299 人以下	0.912	0.647	-0.058	1.074
300~999 人以下	0.815	0.684	-1.205	1.341
1000 以上	0.293	0.800	0.037	2.366
定数	8.712	0.688 ***	7.759	1.190 ***
n	390		145	
自由度修正済みの R ²	0.3636		0.1925	

補録図表 7-12 賃金決定方法の違いが2年前と比較した労働生産性に与える効果

目的変数=	(1)式:一時的な短時間正社員制		(2)式:恒常的な短時間正社員制	
	度有		度有	
	係数	標準誤差	係数	標準誤差
2年前と比較したの労働生産性				
賃金決定基準が別建て(=1)	-0.149	0.272	-0.243	0.205
(法定以上の)育児休業制度(有=1)	0.229	0.123*	0.606	0.240**
労働組合(有=1)	-0.325	0.133**	-0.594	0.256**
建設業	0.392	0.418		
製造業	0.204	0.170	0.006	0.298
電気・ガス・熱供給・水道業	-0.424	0.485		
情報通信業	0.302	0.305	-0.173	0.623
運輸業・郵便業	0.816	0.331**	-0.954	0.651
金融業、保険業	0.142	0.397	-0.449	1.211
不動産業、物品賃貸業	-0.383	0.485	-0.745	0.780
学術研究・専門・技術サービス業	-0.802	0.793	1.543	0.863*
宿泊業、飲食サービス業	0.017	0.303	-1.144	0.465**
生活関連サービス、娯楽業	0.461	0.508	-0.045	0.526
教育、学習支援業	-0.407	1.056	0.547	0.671
医療・福祉	-0.318	0.211	-0.189	0.333
複合サービス業	0.567	0.449	-0.041	0.644
サービス業	-0.070	0.183	-0.140	0.299
その他	0.322	0.297	0.296	0.426
29人以下	-0.287	0.244	-0.550	0.276**
100～299人以下	-0.260	0.168	0.338	0.245
300～999人以下	-0.224	0.179	0.220	0.320
1000以上	-0.100	0.206	0.133	0.532
n	364		139	
尤度比検定	-512.10084		-178.82038	
疑似決定係数	0.0271		0.0967	

補録図表 7-13 フルタイム正社員と比較した時間当たりの所定内給与の違いが
女性正社員の平均勤続年数に与える効果

目的変数= 女性正社員の平均勤続年数	(1)式:一時的な短時間正社員		(2)式:恒常的な短時間正社員	
	制度有		制度有	
	係数	標準誤差	係数	標準誤差
所定内賃金7割以下(=1)	-0.211	0.525	-0.218	0.820
(法定以上の)育児休業制度(有=1)	0.481	0.418	0.558	0.929
労働組合(有=1)	3.438	0.455 ***	3.837	0.995 ***
建設業	-1.081	1.430	(dropped)	
製造業	0.750	0.580	3.622	1.196 ***
電気・ガス・熱供給・水道業	2.250	1.684	(dropped)	
情報通信業	-0.061	1.044	-0.264	2.250
運輸業、郵便業	-0.777	1.117	2.687	2.612
金融業、保険業	-2.201	1.687	0.136	4.835
不動産業、物品賃貸業	1.489	1.552	2.234	4.365
学術研究、専門・技術サービス業	-2.416	3.702	-0.735	3.200
宿泊業、飲食サービス業	-1.607	0.989	-1.426	1.812
生活関連サービス、娯楽業	-1.164	1.680	0.372	2.080
教育、学習支援業	-2.555	3.669	-1.092	3.153
医療・福祉	-1.431	0.726 **	0.224	1.269
複合サービス業	-0.376	1.431	-0.597	3.127
サービス業	-0.638	0.612	1.228	1.224
その他	-0.340	0.993	0.142	1.716
29 人以下	-1.139	0.772	1.310	1.050
100～299 人以下	0.107	0.576	1.104	1.005
300～999 人以下	-0.530	0.607	0.609	1.215
1000 以上	-0.062	0.705	0.713	2.309
定数	6.555	0.616 ***	4.456	1.117 ***
n	372		138	
自由度修正済みの R ²	0.2163		0.1081	

補録図表 7-14 フルタイム正社員と比較した時間当たりの所定内給与の違いが
正社員の平均勤続年数に与える効果

目的変数= 正社員全体の平均勤続年数	(1)式:一時的な短時間正社員制		(2)式:恒常的な短時間正社員制	
	度有		度有	
	係数	標準誤差	係数	標準誤差
所定内賃金7割以下(=1)	-0.319	0.610	0.658	0.891
(法定以上の)育児休業制度(有=1)	-0.318	0.485	0.730	1.010
労働組合(有=1)	4.881	0.529 ***	5.087	1.081 ***
建設業	-0.956	1.662	(dropped)	
製造業	1.323	0.674 *	2.989	1.300 **
電気・ガス・熱供給・水道業	4.047	1.957 **	(dropped)	
情報通信業	-1.364	1.213	-2.464	2.445
運輸業、郵便業	-0.679	1.298	-0.554	2.839
金融業、保険業	-1.190	1.960	2.430	5.255
不動産業、物品賃貸業	-0.273	1.804	2.931	4.743
学術研究、専門・技術サービス業	-4.296	4.302	1.945	3.477
宿泊業、飲食サービス業	-2.778	1.150 **	-2.934	1.969
生活関連サービス、娯楽業	-3.143	1.953	-0.460	2.261
教育、学習支援業	-1.392	4.263	-1.504	3.427
医療・福祉	-3.328	0.844 ***	-1.674	1.379
複合サービス業	-1.507	1.663	-3.145	3.398
サービス業	-1.203	0.712 *	-0.224	1.330
その他	-0.746	1.154	0.769	1.864
29 人以下	-1.451	0.897	-0.242	1.141
100～299 人以下	0.578	0.669	0.412	1.092
300～999 人以下	0.407	0.706	-0.704	1.321
1000 以上	0.057	0.819	-0.246	2.509
定数	8.747	0.715 ***	7.158	1.214 ***
n	372		138	
自由度修正済みの R ²	0.3546		0.2055	

補録図表 7-15 フルタイム正社員と比較した時間当たりの所定内給与の違いが
2 年前と比較した労働生産性に与える効果

	係数	標準誤差	係数	標準誤差
所定内賃金7割以下(=1)	0.059	0.155	-0.097	0.213
(法定以上の)育児休業制度(有=1)	0.310	0.126**	0.619	0.243**
労働組合(有=1)	-0.281	0.136**	-0.497	0.263*
建設業	0.358	0.419		
製造業	0.119	0.175	-0.243	0.305
電気・ガス・熱供給・水道業	-0.472	0.486		
情報通信業	0.215	0.315	-0.264	0.628
運輸業、郵便業	0.773	0.332**	-0.960	0.654
金融業、保険業	-0.533	0.493	-0.397	1.216
不動産業、物品賃貸業	-0.429	0.486	-0.913	1.078
学術研究、専門・技術サービス業	-9.138	1173054	1.368	0.861
宿泊業、飲食サービス業	0.024	0.296	-1.159	0.472**
生活関連サービス、娯楽業	0.386	0.506	-0.103	0.531
教育、学習支援業	-0.340	1.059	1.035	0.842
医療・福祉	-0.361	0.219*	-0.117	0.335
複合サービス業	0.005	0.445	-0.403	0.778
サービス業	-0.084	0.185	-0.171	0.311
その他	0.283	0.299	0.267	0.433
29 人以下	-0.212	0.243	-0.333	0.271
100～299 人以下	-0.171	0.173	0.427	0.257*
300～999 人以下	-0.145	0.184	0.208	0.325
1000 以上	-0.015	0.211	0.057	0.587
n	350		133	
尤度比検定	-487.68393		-173.70811	
疑似決定係数	0.0308		0.0957	

補録図表 7-16 短時間正社員に対する目標管理制度の適用が

女性正社員の平均勤続年数に与える効果

目的変数= 女性正社員の平均勤続年数	(1)式:一時的な短時間正社員 制度有		(2)式:恒常的な短時間正社員制度有	
	係数	標準誤差	係数	標準誤差
目標管理の実施(=1)	0.412	0.554	-0.289	0.959
(法定以上の)育児休業制度(有=1)	0.470	0.453	-0.305	1.094
労働組合(有=1)	3.308	0.497 ***	3.311	1.132 ***
建設業	-1.257	1.589	(dropped)	
製造業	0.932	0.625	4.879	1.353 ***
電気・ガス・熱供給・水道業	1.861	1.865	(dropped)	
情報通信業	0.193	1.121	-0.046	2.598
運輸業、郵便業	-0.933	1.236	1.989	2.994
金融業、保険業	-2.853	1.500 *	0.166	5.519
不動産業、物品賃貸業	1.098	1.720	-0.397	3.648
学術研究、専門・技術サービス業	-3.385	2.912	-1.302	3.688
宿泊業、飲食サービス業	-2.218	1.194 *	-1.932	2.072
生活関連サービス、娯楽業	-1.545	1.863	0.410	2.420
教育、学習支援業	-2.980	4.065	0.631	3.649
医療・福祉	-1.805	0.786 **	0.116	1.458
複合サービス業	-0.436	1.707	-0.643	2.985
サービス業	-0.890	0.675	0.937	1.375
その他	-0.641	1.095	1.142	1.862
29 人以下	-1.190	0.861	0.173	1.213
100~299 人以下	-0.042	0.622	0.135	1.117
300~999 人以下	-0.435	0.658	0.373	1.436
1000 以上	-0.360	0.778	1.073	2.406
定数	6.568	0.799 ***	5.744	1.371 ***
n	387		142	
自由度修正済みの R ²	0.1926		0.0794	

補録図表 7-17 短時間正社員に対する目標管理制度の適用が
正社員の平均勤続年数に与える効果

目的変数= 正社員全体の平均勤続年数	(1)式:一時的な短時間正社員制		(2)式:恒常的な短時間正社員制	
	度有		度有	
	係数	標準誤差	係数	標準誤差
目標管理の実施(=1)	0.846	0.582	-0.098	0.940
(法定以上の)育児休業制度(有=1)	-0.275	0.476	0.136	1.073
労働組合(有=1)	4.572	0.522 ***	4.655	1.110 ***
建設業	-0.946	1.670	(dropped)	
製造業	1.370	0.657 **	3.252	1.327 **
電気・ガス・熱供給・水道業	3.575	1.960 *	(dropped)	
情報通信業	-0.958	1.179	-2.843	2.547
運輸業、郵便業	-0.667	1.299	-1.039	2.935
金融業、保険業	-2.625	1.576 *	1.344	5.411
不動産業、物品賃貸業	-0.804	1.808	-1.618	3.576
学術研究、専門・技術サービス業	-4.346	3.060	1.070	3.615
宿泊業、飲食サービス業	-3.173	1.255 **	-3.746	2.032 *
生活関連サービス、娯楽業	-3.698	1.958 *	-0.968	2.372
教育、学習支援業	-1.404	4.272	0.445	3.577
医療・福祉	-3.547	0.826 ***	-2.066	1.429
複合サービス業	-1.657	1.794	-2.183	2.926
サービス業	-1.543	0.709 **	-0.614	1.348
その他	-0.884	1.151	1.233	1.825
29 人以下	-1.093	0.905	-0.776	1.189
100～299 人以下	1.025	0.654	0.003	1.095
300～999 人以下	0.887	0.691	-0.521	1.407
1000 以上	0.509	0.818	0.693	2.359
定数	7.914	0.840 ***	8.428	1.344 ***
n	382		142	
自由度修正済みの R ²	0.3643		0.0586	

補録図表 7-18 短時間正社員に対する目標管理制度の適用が
2 年前と比較した労働生産性に与える効果

目的変数= 2 年前と比較したの労働生産性	(1)式:一時的な短時間正社員制		(2)式:恒常的な短時間正社員制	
	度有		度有	
	係数	標準誤差	係数	標準誤差
目標管理の実施(=1)	0.0550	0.1519	0.397	0.220 *
(法定以上の)育児休業制度(有=1)	0.2499	0.1244 **	0.749	0.251 ***
労働組合(有=1)	-0.3576	0.1351 ***	-0.631	0.259 **
建設業	0.4177	0.4198		
製造業	0.2335	0.1714	-0.109	0.297
電気・ガス・熱供給・水道業	-0.4226	0.4857		
情報通信業	0.3039	0.3055	-0.464	0.635
運輸業、郵便業	0.8384	0.3326 **	-1.012	0.650
金融業、保険業	0.1358	0.3974	-0.474	1.201
不動産業、物品賃貸業	-0.3810	0.4855	-0.430	0.790
学術研究、専門・技術サービス業	-0.8001	0.7957	1.218	0.854
宿泊業、飲食サービス業	-0.1376	0.3224	-1.065	0.466 **
生活関連サービス、娯楽業	0.4259	0.5064	-0.232	0.534
教育、学習支援業	-0.4386	1.0559	-0.306	0.797
医療・福祉	-0.3358	0.2150	-0.245	0.336
複合サービス業	0.6893	0.4952	-0.088	0.647
サービス業	-0.0710	0.1846	-0.217	0.301
その他	0.3237	0.2968	0.357	0.429
29 人以下	-0.3547	0.2483	-0.499	0.273 *
100~299 人以下	-0.3108	0.1705 *	0.397	0.249
300~999 人以下	-0.2366	0.1812	0.118	0.333
1000 以上	-0.1121	0.2118	0.024	0.528
n	356		136	
尤度比検定	-499.89551		-174.25884	
疑似決定係数	0.0308		0.0997	

補録図表 7-19 仕事内容や責任の変更が女正社員の平均勤続年数に与える効果

目的変数=女性正社員の平均勤続年数	(1)式:一時的な短時間正社員		(2)式:恒常的な短時間正社員	
	制度有		制度有	
	係数	標準誤差	係数	標準誤差
仕事の内容や責任の変更(変更した=1)	-0.804	0.444 *	0.181	0.921
(法定以上の)育児休業制度(有=1)	0.661	0.432	0.084	1.058
労働組合(有=1)	3.199	0.473 ***	3.114	1.128 ***
建設業	-1.046	1.562	(dropped)	
製造業	0.792	0.606	4.704	1.326 ***
電気・ガス・熱供給・水道業	1.795	1.828	(dropped)	
情報通信業	0.166	1.070	-0.386	2.576
運輸業、郵便業	-1.343	1.164	2.274	2.973
金融業、保険業	-2.866	1.469 *	0.138	5.526
不動産業、物品賃貸業	1.034	1.685	-0.139	3.588
学術研究、専門・技術サービス業	-3.485	2.858	-1.306	3.669
宿泊業、飲食サービス業	-1.539	1.067	-1.151	1.942
生活関連サービス、娯楽業	-1.648	1.826	0.323	2.384
教育、学習支援業	-2.254	4.003	-1.177	2.971
医療・福祉	-1.944	0.752 ***	0.141	1.436
複合サービス業	-0.521	1.458	-0.701	2.969
サービス業	-0.968	0.639	0.981	1.378
その他	-0.550	1.073	1.314	1.863
29 人以下	-1.146	0.823	0.285	1.192
100~299 人以下	0.063	0.589	0.465	1.087
300~999 人以下	-0.382	0.624	0.007	1.370
1000 以上	-0.133	0.726	1.100	2.394
定数	7.058	0.630 ***	5.264	1.230 ***
n	402		147	
自由度修正済みの R ²	0.1944		0.0739	

補録図表 7-20 仕事内容や責任の変更が女正社員の平均勤続年数 2 年前と比較した労働生産性に与える効果

目的変数=正社員全体の平均勤続年数	(1)式:一時的な短時間正社員制		(2)式:恒常的な短時間正社員制	
	度有		度有	
	係数	標準誤差	係数	標準誤差
仕事の内容や責任の変更(=1)	-1.038	0.480 **	0.986	0.902
(法定以上の)育児休業制度(有=1)	0.010	0.468	0.482	1.036
労働組合(有=1)	4.457	0.512 ***	4.153	1.104 ***
建設業	-0.937	1.691	(dropped)	
製造業	1.179	0.656 *	3.429	1.299 ***
電気・ガス・熱供給・水道業	3.412	1.978 *	(dropped)	
情報通信業	-0.891	1.159	-3.376	2.523
運輸業、郵便業	-1.385	1.260	-0.608	2.911
金融業、保険業	-2.668	1.590 *	2.133	5.410
不動産業、物品賃貸業	-0.929	1.824	-1.085	3.513
学術研究、専門・技術サービス業	-4.738	3.093	1.353	3.592
宿泊業、飲食サービス業	-2.678	1.155 **	-2.834	1.901
生活関連サービス、娯楽業	-3.853	1.976 *	-0.666	2.334
教育、学習支援業	-0.873	4.333	-1.632	2.908
医療・福祉	-4.014	0.814 ***	-1.887	1.406
複合サービス業	-1.819	1.578	-2.028	2.907
サービス業	-1.700	0.692 **	-0.346	1.349
その他	-0.994	1.161	1.205	1.824
29 人以下	-1.324	0.891	-0.817	1.167
100~299 人以下	0.767	0.638	0.086	1.064
300~999 人以下	0.634	0.676	-1.180	1.342
1000 以上	0.239	0.786	0.516	2.344
定数	9.266	0.682 ***	7.874	1.205 ***
n	402		147	
自由度修正済みの R ²	0.3486		0.1856	

補録図表 7-21 仕事内容や責任の変更が2年前と比較した労働生産性に与える効果

目的変数=2年前と比較したの労働生産性	(1)式:一時的な短時間正社員制		(2)式:恒常的な短時間正社員	
	度有		制度有	
	係数	標準誤差	係数	標準誤差
仕事の内容や責任の変更(=1)	-0.1426	0.1234	-0.298	0.204
(法定以上の)育児休業制度(有=1)	0.2434	0.1202 **	0.598	0.239 **
労働組合(有=1)	-0.2970	0.1302 **	-0.566	0.258 **
建設業	0.4391	0.4203		
製造業	0.1549	0.1686	-0.059	0.292
電気・ガス・熱供給・水道業	-0.4372	0.4838		
情報通信業	0.2091	0.2953	-0.113	0.624
運輸業、郵便業	0.6655	0.3161 **	-0.999	0.647
金融業、保険業	0.1042	0.3954	-0.471	1.208
不動産業、物品賃貸業	-0.4332	0.4849	-0.808	0.780
学術研究、専門・技術サービス業	-0.8043	0.7930	1.286	0.855
宿泊業、飲食サービス業	-0.0156	0.2921	-0.773	0.433 *
生活関連サービス、娯楽業	0.3980	0.5052	-0.144	0.527
教育、学習支援業	-0.2881	1.0582	0.601	0.667
医療・福祉	-0.3340	0.2087	-0.115	0.328
複合サービス業	0.3351	0.4154	-0.085	0.643
サービス業	-0.1231	0.1771	-0.208	0.302
その他	0.3290	0.2958	0.419	0.430
29人以下	-0.3276	0.2400	-0.453	0.267 *
100~299人以下	-0.2450	0.1632	0.436	0.243 *
300~999人以下	-0.1849	0.1737	0.260	0.319
1000以上	-0.0301	0.1996	0.154	0.527
n	376		141	
尤度比検定	-529.86136		-184.38191	
疑似決定係数	0.0254		0.0857	

第 8 章

総括と結論

第8章 総括と結論

本稿における「短時間正社員」とは、「フルタイム正社員と比較して、その所定労働時間が短い正社員であり、期間の定めのない雇用契約が締結された者」である。

「短時間正社員」は、これまでは育児や介護が必要な正社員のための多様な働き方の一つとして企業に取り入れられてきた。しかし、従業員の価値観やライフスタイルの変化に伴い、企業は正社員だけでなく正社員以外の従業員を含めて彼ら/彼女らの「職業生活」、「家庭生活」から「社会生活」や「自分生活」までも視野に入れながら組織の目標達成を可能にする雇用管理システムを構築していかなければ、有能な人材を有効に活用できない時代に置かれている。つまり、これまで企業は組織の「コア人材」を「フルタイム勤務の正社員」とし、短時間勤務の労働者はその対象外としてきたが、今後は働き方に関わらず、広く人材を活用する仕組みが必要であり、そのための雇用システムを構築する上で「短時間正社員」は「鍵」となると考える。しかし、従来の研究は正社員の育児・介護のための短時間勤務制度に関するものが主流であるうえ、短時間正社員制度が機能するための諸条件について考察したものは存在しない。そこで本稿は、短時間正社員制度が機能するための要因と同制度の経営上の効果を検討してきた。本章では、第1章で提起した課題と関連させつつ、これまでの分析結果を総括し、今後の研究課題を整理する。

8.1 本研究で明らかにしたいこと

まず第1章では、本稿における短時間正社員の定義、短時間正社員のタイプおよび研究課題を提示した。

本稿における短時間正社員の定義は冒頭に記したとおりであるが、短時間正社員は「短時間正社員になる前の雇用形態」と「短時間正社員身分の継続期間」により「一時的な短時間正社員」、「恒常的な短時間正社員」、「パートタイマー短時間正社員」の3タイプに分けることができる。具体的には、「一時的な短時間正社員」はフルタイム勤務で働いていた正社員が一時的または期間を定めて所定労働時間を短くするもの、「恒常的な短時間正社員」はフルタイム勤務をしていた正社員が恒常的または期間を限定せずに、所定労働時間を短くするものであり、この2つを「正社員として雇用されて短時間正社員になるルート（正社員ルート）」の短時間正社員と位置付けることができる。一方、「パートタイマー短時間正社員」は、正社員でない従業員を所定労働時間をフルタイム正社員より短く設定したままで正社員に登用するものであり、「正社員以外の従業員から短時間正社員になるルート（パートタイマールート）」という点で上記の2つのタイプとは異なる。

これらの短時間正社員制度が定着するためには、短時間正社員制度が機能するための人事管理や職場マネジメントが必要であると同時に、短時間正社員制度の導入が各組織に対してプラスの効果をもたらすことが不可欠である。そこで、本稿では、短時間正社員制度が機能するための要因と経営上の効果を解明するため、以下のような4つの課題とそれに対応する仮説を設定しルート別に検証することとした。

課題1 企業が短時間正社員制度を導入する背景は何か

課題2 短時間正社員制度が機能する¹職場マネジメントとは何か

課題3 短時間正社員制度が機能するには、どのような人事管理²が必要か

課題4 短時間正社員制度は、人材の定着など経営パフォーマンスに効果をもたらしているのか

課題1については、企業が正社員ルートの短時間正社員制度を導入する背景に関連して「女性活用仮説」、「壮年期従業員離職防止仮説」、「多様なキャリア支援仮説」、「技術継承仮説」の4つの仮説を設定した。また、パートタイムルートについては、「正社員以外の従業員積極活用仮説」を設定した。

課題2については、企業が「正社員」に求めることを短時間勤務で達成できるかが鍵であり、そのための職場マネジメントの「仕組み」を持つ企業（職場）で短時間正社員制度が機能すると考えた。ただし、この「仕組み」は正社員と正社員以外の従業員では異なるためルート別に仮説を設定した。正社員ルートに対しては、①職場の生産性（職場要員のモチベーション、業務効率性）の維持と②短時間正社員本人のキャリアロスと企業全体の人材育成ロスへの対応がポイントになるとした。一方、パートタイムルートに関しては、フルタイム正社員への円滑なキャリアアップが可能なように、①短時間正社員の担当業務の多様化（難易度の設定）と、②短時間正社員のキャリア志向や能力に応じた業務配分がポイントになるとした。

課題3については、制度利用者のモチベーションや組織コミットメントを高く維持できる人事管理が整備される必要があり、それを可能にする人事管理を有する企業で短時間正社員制度が機能すると考えた。具体的には、正社員ルートはフルタイム正社員と大きく変わらないことがポイントになるが、パートタイムルートについては、パートタイマーをフルタイム正社員に登用するための一段階として導入されるので、短時間正社員の人事管理はフルタイム正社員への移行を円滑にさせるための、正社員と正社員以外の従業員の間形として形成されると仮定した。

課題4については、短時間正社員制度の導入は、適切な職場マネジメントと人事管理が組み合わされることによって、制度利用者のみならず、社員全体の継続就労意欲、労働意欲および組織コミットメントなどの労務管理上のパフォーマンスを高め、それらを通じて財務パフォーマンスを高めると考えた。

本稿は、以上の研究課題を実証的に検証している。各章で明らかにした重要な結果を次節で説明する。

¹本稿では、「機能する」を①従業員が短時間正社員制度を利用しやすい職場環境が創造されていること、②短時間正社員制度が導入されても職場の生産性が低下しないことの2点に該当することと定義した。

²ここでいう人事管理には、短時間正社員制度そのものに関わる人事管理と、同制度が機能するようにサポートする人事管理の両者を含んでいる。

8.2 本研究で明らかにしたこと

8.2.1 なぜ短時間正社員が必要なのか

第1章では、短時間正社員の必要性を労働供給側と労働需要側からそれぞれ明らかにした。

労働供給側からあげる点としては3つある。第一に、女性が継続就労することに対する意識や理解が男女ともに高まりつつある一方で、子どもを持つ女性の有業率は20年前より低下しており、女性の継続就労が困難な状況は改善されていない。また、一度労働市場から退出すると労働市場への再参入が難しいうえ、再参入できても働き方がパートタイマーやアルバイトに集中し、労働意欲の高い人材が能力を発揮できる機会が制限されている点があげられる。

第二に、男性の就労に対する価値観やライフスタイルへの考え方の変化がある。内閣府〔2008〕の調査によれば、仕事と仕事以外の生活の両立を希望する割合は年齢に関わらず約5割から6割あるが、その1/2から1/3程度しか希望が実現できていない。この理想と現実の乖離は従業員のモチベーションに影響する³ため、企業側は両者の溝を埋め、従業員の一人一人が持てる能力、意欲を発揮させる仕組みを整備していく必要がある。これについて、渡辺〔2010〕は、これまでの人事管理は、「企業組織の目標達成」と「個人の欲求充足」を同時に実現できる仕組みを構築しておけばよかったが、従業員の価値観が「職業生活」、「家庭生活」にとどまらず、「社会生活」や「自分生活」にまで及んでいる現代においては、これら4つの並立と充実によって動機づけられる「社会化した自己実現人」モデルを前提に人事管理を構築していく必要があると指摘している。

第三に、パートタイマーの質的基幹化が進む中で、その能力発揮の場が制限されている点があげられる。職務内容が正社員と同じパートタイマーがいる事業所の割合が約5割、さらに正社員と職務が同じであるパートがパート全体に占める割合が8割以上とする事業所が26.7%あるうえ、勤続年数が5年を超える女性パートタイマーが6割以上いるにも関わらず、正社員を希望するパートタイマーの割合は2割弱と少ない。その背景には、フルタイム正社員の働き方が拘束的であることがあり、一律的な働き方が能力や意欲の高い人材の能力発揮の場を制約しているといえる。

一方、労働需要側からの必要性については、経済のグローバル化に伴って企業は賃金の安い労働力を求める一方で、付加価値の高い財・サービスを短期間で提供する必要性から「知的熟練」度の高い人材を確保し活用していくことが重要になっている。そうすると、企業は組織の「コア人材」の対象を「フルタイム勤務の正社員」とし、短時間勤務の労働者はその対象外としてきたが、今後は働き方に関わらず広く人材を活用していくことが不可欠になる。

³ 原・佐藤〔2008〕参照

8.2.2 わが国における短時間正社員の現状

短時間正社員制度は、わが国ではこれまで主に育児・介護のための短時間勤務制度として普及してきたが、今後は仕事と地域活動や自己啓発などとも両立を可能にする柔軟な働き方の一つとして定着することが期待されている。しかし、短時間正社員に関する先行研究は育児・介護の短時間勤務制度に関するものがほとんどである。わが国の短時間正社員の現状を探るに当たり、本稿ではまず育児や介護の短時間正社員制度の先行研究をサーベイし、そこからわが国の短時間正社員制度の実態を把握することとした。

第2章では、わが国における短時間正社員に関連する先行研究の成果について整理した。ただし、前述のとおり、そのほとんどが正社員が育児・介護のために短時間勤務するための制度に関するものであり、パートタイムルートからの短時間正社員に関する研究や本稿の定義に即した短時間正社員に関する研究はほとんどない。これらの先行研究は、主に①短時間正社員に対する従業員のニーズの有無とニーズを持つ従業員の属性、②企業の短時間正社員に対する人事管理（賃金、評価、目標管理、能力開発など）の実態と課題、③制度利用者の仕事内容と制度利用が業務運営に及ぼす影響、④制度導入の効果や課題に関するものである。先行研究によって明らかにされた主な点は以下の通りである。

第一に、短時間正社員に対するニーズは、労働者が正社員の場合、全般的に男性よりも女性に多く、特に子どもが未就学の時期に顕著である。男性でも正社員同士のカップルの場合にニーズが高く、家族の介護期のライフステージに当たる管理職で潜在的ニーズがある。一方、パートタイマー等の正社員以外の従業員の場合は、フルタイム勤務の正社員への登用を希望する者は少ないが、残業や転勤などがない短時間正社員であれば、リーダー的役割にあるパートタイマーを中心にニーズは高まる。つまり、正社員以外の従業員からの転換による短時間正社員の普及を図るには、転換に伴う働く時間や場所の拘束度の変化を最小限に抑えることが必要であり、そのことによって企業は勤労意欲と能力のある正社員以外の従業員を有効に活用できるといえる。

第二に、短時間正社員の仕事については、フルタイム勤務時の仕事内容を継続したまま勤務時間に応じて仕事量を調整する企業が多かった。なお、一部の会社では短時間勤務にあう職場や仕事内容に変更するケースがみられるが、制度利用者のモチベーションや組織に対するコミットメントは大きく低下する。管理職は制度利用者の仕事と生活に関する価値観やキャリアに対する希望を考慮したうえで、彼ら／彼女らのモチベーションを低下させぬよう業務と仕事量を決める必要がある。さらに、仕事の内容や仕事の量がフルタイム勤務時から変わるに伴い、処遇がどのように変わるかについても制度利用者へ説明し、上司と部下の間で共通認識を持つことが重要である。

第三に、企業は、短時間正社員が可能な職種と難しい職種があると考えている。先行研究では、前者については「事務職（定型的）」や「生産・技術職」が、後者については「管理職」、「事務職（非定形的）」や「専門・技術職」があげられている。つまり、企業は専門性の高い業務やマネジメント業務では短時間正社員の適用が難しいと考えていることが分かる。しかし、管理職は介護問題に直面する世代であり、短時間正社員に対する潜在ニーズが大きい社員層である。

第四に、短時間正社員の人事管理については、育児や介護のために短時間勤務となったケースの人事管理に関する研究がほとんどである。その場合の短時間正社員の賃金決定方法、目標設定、評価基準、賞与の決定方法はフルタイム勤務時と同じルールを適用するケースが主流である。しかし、先行研究では企業側が短時間正社員に対する人事管理ルールを定めても現場の管理職にそれを徹底していないため、制度利用者のモチベーションが大きく低下するという問題が広く存在していることも明らかにしている。特に、昇進や昇格については、フルタイム勤務者と同等に扱うことへの社内抵抗が大きく、それとフルタイム勤務者と変わらずに成果をあげているとする制度利用者の間には温度差があり、明確な基準や考え方を社員や管理職が共通認識として持つておくことが制度の円滑な運営において重要である。また、短時間正社員の業務をサポートする職場の同僚の貢献を評価時に考慮することが制度運営の円滑化や制度の定着にとって重要であることも指摘されている。

第五に、制度導入の効果については、人材の確保と有効活用を通して人件費を抑制する効果があるとする一方、職場における仕事管理の複雑化、制度利用者の人事処遇のあり方の検討、および制度利用に対する管理職や職場同僚の理解不足が課題であることが明らかにされている。

以上の結果を基に、第3章では、わが国の短時間正社員制度の現状を、導入企業の特徴、制度の適用事由、短時間正社員に対する人事管理の実態、制度導入のメリット、デメリットの観点から明らかにした。そこで明らかにされた内容は次のようになる。

第一に、わが国の短時間正社員制度は一時的な短時間正社員制度が主流であり、その導入率（制度はないが運用している企業も含む）は2割強で大規模企業を中心に整備されている。恒常的な短時間正社員制度は中小企業を中心に7%程度の企業で導入されている。このうち、一時的な短時間正社員制度と恒常的な短時間正社員制度の両者を持つ企業が3.2%あるため、正社員ルート型の短時間正社員制度を導入する企業は23.9%で全体の1/4の企業が導入しているといえる。これらの制度の過去3年間の利用者数（のべ数）は、一時的な短時間正社員制度は9.8人、恒常的な短時間正社員制度は31.3人と両者の間に大きな違いがある。これは、制度の適用事由の影響を受けており、恒常的な短時間正社員制度には定年退職者の継続雇用策としても活用されていることが考えられる。一方、パートタイマーから短時間正社員になる制度の導入率は2%と低く、中小企業での導入が多い。また過去3年間の利用者数は8.8人となっている。一時的な短時間正社員制度の利用者数と大きく変わらないことから、同タイプの短時間正社員制度はあまり知られていないが、かなりの程度で利用されていることがわかる。

第二に、これらの制度が適用される対象には特徴がある。一時的な短時間正社員制度は、育児・介護事由や健康障害事由が主流である。恒常的な短時間正社員制度は、育児・介護、健康障害にとどまらず、2割前後の企業が高年齢者の継続雇用事由、短時間正社員としての新規採用事由、高能力・高意欲者の確保事由、優秀人材の確保・定着事由といった多様な事由を対象としており、労働者の諸事情を踏まえて働き方の柔軟化をはかる手段として活用されているといえる。これらをまとめると、正社員ルートでは、一時的な短時間正社員制度は仕事と家庭の両立問題の解決策として、恒常的な短時間正社員制度は多様な事情や希望を有する人材の有効活用策としてとらえられていると考えられる。一方、パートタ

イマー短時間正社員も、恒常的な短時間正社員と同様に育児・介護事由、新規採用事由、高能力・高意欲者の確保事由、優秀人材の確保・定着事由など対象が多様であり、総じて見ると優秀な社員の確保・定着策として活用されている。

第三に、短時間正社員に対する人事管理については、一時的な短時間正社員は、賃金、目標管理、昇進、異動、教育訓練などについて、フルタイム正社員と同等に扱われるケースが多いが、恒常的な短時間正社員とパートタイマー短時間正社員は、フルタイム正社員とは異なる仕組みが適用される傾向が強い。先行研究では育児や介護のための短時間正社員にはフルタイム正社員と同じルールを適用していることが明らかにされていたが、一時的な短時間正社員制度が仕事と家庭の両立支援の一つとして位置づけられていることを考慮すると、本稿の結果は先行研究と一致しているといえる。

第四に、制度導入のメリットとデメリットはタイプ間の違いが小さいことがわかった。全体的にはメリットとして女性の継続就労、人材の有効活用、従業員の定着率の向上をあげる企業が多い。これをタイプ別にみると、一時的な短時間正社員導入企業では女性の継続就労や対外的なイメージ向上に対する効果を、恒常的な短時間正社員導入企業では人材の有効活用に対する効果を、パートタイマー短時間正社員導入企業では人材の有効活用に加えて業務の効率化や労働生産性の向上、長時間労働の是正の効果を評価する傾向がある。一方、デメリットについては、全体的には仕事の進め方に関しては、職場の同僚の負担増、人員配置の柔軟性の低下、仕事の繁閑への柔軟な対応力の低下をあげる企業が多い。これをタイプ別にみると、一時的な短時間正社員導入企業では職場内での業務対応の柔軟性の低下を、恒常的な短時間正社員導入企業とパートタイマー短時間正社員導入企業では職場内連携の低下を指摘する傾向が強い。さらに、パートタイマー短時間正社員導入企業では対外的な対応にも支障がでるという点が指摘されている。一方、人事管理面のデメリットについては、全体的には職場の要員管理の複雑化、目標設定の仕方や評価基準の見直し、異動の複雑化を指摘する企業が多い。タイプ別の特徴としては、一時的な短時間正社員導入企業と恒常的な短時間正社員導入企業では賃金や評価制度の煩雑性が大きいことを、パートタイマー短時間正社員導入企業は、人材育成やキャリア管理が複雑になることをデメリットにあげる傾向がみられた。

以上のことから、同じ短時間正社員でもタイプによって制度の適用事由等や人事管理のあり方が異なり、それは短時間正社員になるルートによる違いとともに、制度の利用期間の違いが影響している可能性がある。特に、恒常的な短時間正社員制度が、一時的な短時間正社員よりもパートタイマー短時間正社員に類似していることが注目され、3 タイプの中では、一時的な短時間正社員制度が他の2つと異なる特性を持っていると言える。

8.2.3 短時間正社員制度と整合的な人事戦略

第4章では、短時間正社員制度導入企業に整合的な人事戦略は何かを正社員ルート型については計量分析を、パートタイムルート型についてはクロス集計分析を用いて考察した。第4章で明らかになった点は次の通りである。

第一に、一時的な短時間正社員制度では、人事戦略因子 1「女性社員の能力発揮を中心

とする社員の仕事と生活の両立のための多様な働き方支援」と人事戦略因子 2「社員の能力開発支援による生産性向上」が正に有意となった。本稿の研究課題 1 の仮説のうちの「女性活用仮説」が支持されたといえる。人事戦略因子 2 は、本論の研究課題の中では指摘していなかったが、先行研究における結果に基づいて第 4 章で設定した仮説 2「社員の能力開発支援を重視する企業で短時間正社員制度を導入する」が支持される結果となった。一方、人事戦略因子 3「正社員以外の従業員の活用と人事管理の見直し」は負に有意となったことから、第 4 章で設定した仮説 3「正社員以外の従業員の戦力化とそれに伴う処遇の均衡化を図る企業では短時間正社員制度を導入する」、つまり研究課題 1 の「正社員以外の従業員積極活用仮説」は支持されなかったといえる。一時的な短時間正社員制度は正社員を対象とした制度であるとともに、女性社員を中心とした正社員の継続就労や戦力化を実現するために活用されていると考えられる。

第二に、恒常的な短時間正社員制度は、人事戦略因子 1「女性社員の能力発揮を中心とする社員の仕事と生活の両立のための多様な働き方支援」が正に有意となったが、他の人事戦略因子は有意でなかったため仮説 1 のみが支持された。第 3 章で明らかにしたように、恒常的な短時間正社員制度は多様な人材が多様な勤務形態で活躍できるよう適用事由が幅広く設定される傾向があることを勘案すると、恒常的な短時間正社員制度は、女性社員の継続就労を支援するためだけでなく、労働市場を一度退出した女性の再参入支援を含む多様な労働力の活用を支援する制度であると位置づけられていると考えられる。この点からすると、一時的な短時間正社員制度よりも恒常的な短時間正社員制度の方が労働者に広い能力発揮の場を提供しているといえる。

第三に、パートタイマー短時間正社員制度については、制度の有無による違いが明確であったのは人事戦略因子 1 のみであったことから、仮説 1「女性社員の能力発揮を重視する企業で短時間正社員制度を導入する」、つまり研究課題 1 における「女性活用仮説」が支持された。パートタイマーには女性が多いことから同人事戦略因子が有意になったと考えられる。その中にあって、人事戦略因子 3 が有意でなかったことは、パートタイマー等が従業員の多くを占めるようになると、企業は短時間正社員制度の有無に関わらず、彼ら/彼女らの活用に積極的に取り組まざるを得なくなっていることが推察される。このことは、パートタイマー短時間正社員制度導入企業の経営特性と人事戦略因子の関係を見たクロス集計結果からも明らかである。人事戦略因子 3 はパートタイマー比率が高い企業において正で有意であった。また、仕事内容が正社員と同じパートタイマーの割合は人事戦略因子 3 と負で有意な関係にあることがわかった。正社員とパートタイマーの職域が分離し基幹的業務を担うパートタイマーが少ない企業は、これからパートタイマーの戦力化を図る必要性を認識しその戦力化に取り組んでいるといえる。

8.2.4 短時間正社員制度を機能させる職場マネジメントと人事管理

第 5 章と第 6 章では、短時間正社員ルート別に短時間正社員制度を円滑に機能させるための人事管理や職場マネジメントを検証した。両章の考察から類似した結果が得られたため、ここでは両章の結果をあわせて、短時間正社員制度が機能する要因についてまとめる。

調査対象企業における短時間正社員制度の特徴を見ると、主に「女性活用」、「多様な価値観への対応」、「多様な人材の活用」および「人材の定着」を目的に制度を導入している。この目的と適用事由が連関しているので、短時間正社員制度の適用事由は育児・介護に限定されず、自己啓発、社会貢献活動、健康障害からの復帰など幅広いものとなっている。特に、パートタイマー短時間正社員を導入している企業では、優秀なパートタイマーやフリーターを確保・定着することが課題となっており、その解決策として短時間正社員制度が活用されている。

次に、短時間正社員制度を円滑に機能させる人事管理の特徴を考察したところ、以下のことが明らかになった。

第一に、調査対象企業 14 社のうち 6 社で雇用形態の枠を超えて仕事内容や役割を基準に社員区分を見直している。こうした傾向は、パートタイマールートの短時間正社員制度を持つ企業やパートタイマー比率が高く、かつ正社員の職域にパートタイマーの職域が重複しつつある企業において顕著である。特に、パートタイマー短時間正社員制度の導入企業では、社員区分の見直しに伴い、「パートタイマー→短時間正社員→フルタイム正社員」のキャリア・ルートが機能するように人事管理を再構築する傾向がみられる。このことは、パートタイマー短時間正社員がフルタイム正社員への円滑な移行を媒介する中間形として形成されているといえ、本論の仮説が支持されたといえる。

第二に、雇用形態を超えて社員全体を再区分する企業では、職能等級と職務等級を併用して社員を格付けする傾向がみられる。異なる雇用形態が活用してきた異なる格付け基準をそれぞれ部分的に導入し、整合性を取っていると思われる。短時間正社員を作り出すことによって、多様な人材をサポートできる人事管理の仕組みを構築しているといえる。

第三に、短時間正社員の賃金決定は、タイプに関わらずフルタイム正社員と同じ基準が適用され不就労時間分が減額される仕組みとなっている。

第四に、タイプにかかわらず、短時間正社員に対して評価制度と目標管理制度が適用されている。また、フルタイム正社員と同じ評価項目を適用する企業が主流であり、目標を設定し、それを基準に評価することが、短時間正社員制度を機能させるために必要な取り組みであるといえる。また、目標は職場や仕事内容の影響を強く受け多様であるが、どのように目標を設定すべきかの方針を企業が明確に示すことが、短時間正社員制度を円滑に機能させるために重要である。

第七に、短時間正社員の仕事内容は、正社員ルートについてはフルタイム正社員時と「変えない」とする企業が多い。正社員ルートの場合は、職能資格制度に基づき短時間正社員に業務が配分されることから、能力に見合う業務を引き続き担当することになる。一方、パートタイマールートにおいては、企業は短時間正社員に将来はフルタイム正社員になり、マネジメント業務を担うことを期待している。そのため、登用後は業務の難易度や責任度を高め、OJT を通して基幹人材に育成しようとする傾向がある。

第八に、短時間正社員制度を円滑に機能させるための職場マネジメントとして、①制度利用者が出た機会を職場全体の知識・スキルレベルを上げる機会、社員を多能工化する機会としてとらえること、②要員管理を徹底すること、③将来のフルタイム勤務を視野に入れて難易度の高い業務を配分することなどが重要であることが明らかになった。

8.2.5 取組み先進企業における人事管理

第7章では、短時間正社員制度があり利用実績もある企業（取組み先進企業）の短時間正社員に対する人事管理の特徴について考察した。

まず、取組み先進企業の人事管理には以下のような特徴がみられた。

評価についてみると、一時的な短時間正社員に対しては「技能と職務遂行能力」「職務内容や責任の重さ」を、恒常的な短時間正社員とパートタイマー短時間正社員に対しては「労働時間の長さ」を重視する傾向がある。さらに、取組み先進企業では「評価制度がない」とする企業が少ないことから、短時間正社員制度の円滑な運営には評価が不可欠であるといえる。

賃金決定方法についてみると、一時的な短時間正社員では、フルタイム正社員と同一基準を適用する企業が多く、恒常的な短時間正社員では、フルタイム正社員と同一基準を適用する企業と別基準を新たに設定する企業の両者があった。一方、パートタイマー短時間正社員では同一基準を適用しないケースが多い。以上の結果から、一時的な短時間正社員はフルタイム正社員と同じ雇用区分、パートタイマー短時間正社員は別区分、恒常的な短時間正社員は企業によって異なり統一した傾向が見られないという特徴を抽出できる。

目標管理についてみると、どのタイプでも短時間正社員に対して何らかの目標を設定していることが明らかになった。つまり、短時間正社員制度の円滑な運営には、目標管理が重要であるといえる。

最後に、勤務時間が短くなったことによる仕事内容の変化についてみると、タイプにかかわらず「仕事内容や責任をそのまま」とする傾向が強く、働き方を変えても仕事内容や責任は変えないというのが基本といえる。

8.2.6 短時間正社員制度が経営パフォーマンスに与える影響

7章では短時間正社員制度の導入や利用実績の有無、上記の人事管理の適用が企業の経営パフォーマンス（本分析におけるパフォーマンス指標：女性正社員の勤続年数、正社員全体の勤続年数、パートタイマーの勤続年数、2年前と比較した労働生産性）に与える影響についても分析している。その結果、以下のことが明らかになった。なお、パートタイマー短時間正社員制度はサンプル数が少ないため、参考程度の分析にどどまっている。

●短時間正社員制度の導入の影響

一時的な短時間正社員制度の導入は正社員全体の勤続年数を伸ばす効果があることがわかったが、それ以外のパフォーマンス指標に対しては有意な結果が得られなかった。また、他の短時間正社員制度についても有意な結果が得られなかったことから、全体的にみると、短時間正社員の導入自体は、経営パフォーマンスに影響を与えないといえる。ただし、一時的な短時間正社員制度および恒常的な短時間正社員制度の導入が労働生産性に有意でなかったということは、制度を導入しても短期的に労働生産性が下がることはないことを示している。

●短時間正社員制度の利用実績の影響

一時的な短時間正社員制度は社員に利用されることによって、女性正社員だけでなく正社員全体の勤続年数に正の効果があることがわかった。恒常的な短時間正社員制度の利用は、女性正社員の勤続年数に対して正の効果がある。一方、パートタイマー短時間正社員制度の利用は女性正社員と正社員全体の勤続年数に対しては正の効果があるが、パートタイマーの勤続年数に対しては有意な結果が得られなかった。

以上の結果から、制度を導入するだけでは人材の定着に影響がなく、社員が制度を認識し制度を利用することが定着を高めるといえる。なお、労働生産性に対しては有意な結果が得られなかったが、このことは短時間正社員制度の利用者があっても労働生産性が下がることはないことを示している。

●賃金決定方式の影響

賃金の決定をフルタイム正社員と同一にした場合と別建てとした場合を比較した。その結果、恒常的な短時間正社員では別建にすると正社員全体の勤続年数に正の効果があることが分かった。また、パートタイマー短時間正社員はフルタイム正社員と同一の基準で賃金を決定すると労働生産性が高まることが分かった。

●賃金水準の影響

フルタイム正社員と短時間正社員の賃金格差が大きいと経営パフォーマンスに負の影響を及ぼすと仮定して分析を行った。その結果、パートタイマー短時間正社員の賃金がフルタイム正社員と同程度の場合、労働生産性が高まる可能性があるが、そのほかの短時間正社員については、どのパフォーマンス指標に対しても有意でないことが分かった。

●目標管理制度の影響

目標管理制度を適用することは恒常的な短時間正社員とパートタイマー短時間正社員の労働生産性を高めることがわかった。目標管理制度によって適正に評価することや短時間正社員に目標を持たせて仕事を与えることが短時間正社員制度を円滑に機能させるためには重要であるといえる。

●仕事配分の変更の影響

一時的な短時間正社員では、仕事内容の変更は女性正社員と正社員全体の勤続年数に対して負の効果を及ぼす。仕事内容と人事管理は関連が深いことから、フルタイム勤務時と人事管理がほぼ変わらない一時的な短時間正社員に対しては、働き方が変わっても仕事内容を大きく変更しないことが人材の定着に効果的である。なお、他のパフォーマンス指標に対しては、いずれの短時間正社員においても有意な結果は得られなかった。

8.3 本研究の結論

本稿では、時間的制約を持つ労働者を効果的に活用していく必要があるわが国の企業にとって、社員の多様な働き方を可能にする仕組みの整備は喫緊の課題であり、その鍵となるのが短時間正社員制度であることを述べてきた。そうなる企業にとって積極的に短時間正社員制度を導入することが重要になるが、それだけでは彼ら/彼女らの有効活用にはつながらない。社員が利用できる環境を整備することによって制度を機能させること、その効果を企業や社員に実感させることが不可欠である。

では、どうすれば制度が「機能する」のか。先行研究ではこれについて議論されることはなく、制度導入の財務パフォーマンスに及ぼす効果の検証が主流であった。しかし、制度が直接財務パフォーマンスに影響することはなく、まずは制度が機能することが重要である。したがって、本稿では、制度が「機能する」要因を職場マネジメントと人事管理の観点から、正社員ルートとパートタイマルートに分けて検証した。

短時間正社員制度を導入している企業の人事戦略をみると、一時的な短時間正社員制度の導入企業は、社内で働く正社員が男女問わず能力を発揮できるよう働き方を柔軟にすることを重視している。一方、恒常的な短時間正社員制度とパートタイマー短時間正社員制度の導入企業では、女性を制度活用の主な対象としているが、正社員にとどまらずパートタイマーや労働市場に再参入しようとする女性、定年後の高年齢者などの多様な労働者を想定している。したがって、女性の能力発揮を支援する企業で短時間正社員を導入するとした仮説は立証されているが、一時的な短時間正社員制度と恒常的な短時間正社員制度およびパートタイマー短時間正社員制度では対象の範囲は大きく異なる。

こうした戦力化したい人材の違いは、短時間正社員制度の人事管理のあり方にも影響する。一時的な短時間正社員は、フルタイム正社員と同じ人事管理が適用されていることから、フルタイム正社員と同じ雇用区分に位置づけられる一方、同じ正社員ルートでも恒常的な短時間正社員は賃金決定方法、退職金、教育訓練等においてフルタイム正社員とは別に管理されるケースも多くあり、パートタイマー短時間正社員の人事管理に近い。また、パートタイマー短時間正社員制度を有する企業では、パートタイマー短時間正社員を将来的なフルタイム正社員予備軍と位置づけて適性を判断するとともに、フルタイム正社員への移行を円滑にするために正社員と正社員以外の従業員の間接形の人事管理を適用している。

これらの結果を踏まえると、一時的・恒常的に関わらず、短時間正社員は本稿の第1章で述べたような「正社員」⁴として期待される労働者であるといえる。ただし彼ら/彼女らは「正社員」としての期待役割を果たすことが難しい状況にあるため、企業が将来は「正社員」としての役割を果たすことを条件に“一定の間”だけ「正社員」の役割を猶予している労働者、いわゆる「准正社員」であるといえる。そして、その人事管理は「正社員」としての期待役割を猶予される期間が「一時的」であれば、企業にとって職務ローテーションや残業等を要求する対象から除外する期間が短いうえ、制度利用者がOJT等を通じた教

⁴ 第1章では、一般的に「正社員」は企業が求める労働時間、場所、仕事内容に柔軟に応じ、かつ職務ローテーションを通して幅広い職務に対応できる人材として位置づけられているとしている。

育訓練機会を喪失する期間も短期であるためキャリア型の「正社員」と同じ基準や方法を適用する。一方、恒常的な短時間正社員のように「正社員」としての期待役割を猶予される期間が長期間に及ぶ場合や一度退職したのち復職する断続型である場合、幅広い職務を経験する機会を喪失することによってジョブ型の雇用契約を結ぶ労働者に近い働き方となるため、「正社員」と別区分で管理することになる。また、パートタイマー短時間正社員は、元々ジョブ型の雇用契約が締結された労働者であり、企業が期待する役割が「正社員」とは異なるため、人事管理も「正社員」とは別区分になる。

以上のことから、ジョブ型の働き方に近い恒常的な短時間正社員はパートタイマー短時間正社員に収れんされていくと考えられ、正社員以外の労働者、労働市場に再参入する労働者などの多様な働くニーズを持つ労働者がこの短時間正社員制度を活用して、良好な就労機会と待遇を得ながらキャリアアップを図ることが可能になると考えられる。つまり、パートタイマー短時間正社員制度は、ゆっくりとキャリアを積みながら最終的に幅広い職務を担う「正社員」を目指す「スローキャリア」のキャリアモデルとして位置づけられるといえよう。さらにこうした新たなキャリアモデルの構築は、若年者や高齢者の雇用創出策としてのワークシェアリングの実現のきっかけになると考える。

こうしたキャリアのあり方が機能していくためには、それをサポートする人事管理が必要である。それは、個人が望めばフルタイム正社員まで段階的にキャリアアップできるように、もしくはフルタイム正社員と短時間正社員の間を何度も行き来できるように働き方の違いを超えて構築しておくことが重要である。特に、パートタイマー短時間正社員制度の導入企業では、正社員の女性だけでなくパートタイマー、再雇用の女性社員などの戦力化を図るために短時間正社員制度を導入する傾向がある。したがって、フルタイム正社員と短時間正社員を超えて社員を区分し、評価方法を職能等級や職務等級で対応させることによって人事管理を1本化し、どんな働き方を選択しても社員がキャリアを開発できる状況を作ることが重要である。男性に比べて出産、子育て、介護問題などのライフイベントに関わる機会が多い女性には、一つの組織内で一貫したキャリアビジョンを立てることができる効用は大きい。特に、パートタイマー短時間正社員はフルタイム正社員への登竜門としての意味合いが大きく、会社が欲する人材が短時間正社員期間を経てフルタイム正社員になることは、人材確保の面で経営上の効果は大きい。

こうした短時間正社員制度が機能するうえで重要なのが「目標管理制度」と「仕事の与え方」である。短時間正社員制度を機能させるためには、賃金水準などの待遇をフルタイム正社員と変わらないレベルにすること以上に、「目標管理制度」をタイプに関わらず短時間正社員に適用することと、正社員ルートの短時間正社員には仕事内容を変えず、パートタイマー短時間正社員には将来担当する（担当させたい）業務を見据えながら仕事内容のレベルを変えていくことが重要であることを明らかにした。このことは、仕事を続けていくことを通して各自がキャリアビジョンを描き、業務目標の設定を通してそれを実現していくことが、短時間正社員の労働意欲を高めていくことを示唆している。

8.4 今後の課題

最後に今後の研究課題を提示にして本稿の結びとしたい。

第一に、「正社員」としての役割を猶予される期間がどの程度の範囲であれば、「正社員」と同じ雇用区分で管理するのか、どの程度長期間に及ぶと「正社員」と別区分で人事管理することが適切なのかを明らかにすることである。本調査では、育児を目的に一時的な短時間正社員制度を複数回利用することは、結果的に恒常的な短時間正社員となる可能性を指摘した。しかし、利用する制度は一時的な短時間正社員制度であるため、制度利用者は「正社員」と同じ雇用区分で長期にわたって働くことになる。短時間正社員制度を円滑にかつ継続的に機能させていくためには、制度の適用事由ではなく、実態に即した人事管理のあり方を考察していく必要がある。

第二に、「管理職の短時間正社員の実現を可能にする要因」の追究である。管理職の短時間正社員の普及に向けた要因を明らかにしていくことは、短時間正社員のみならず、管理職のフレキシブル・ワークの実現につながり、個々人の WLB 実現に寄与することになるだろう。今後は、何が管理職の短時間正社員をはじめとするフレキシブル・ワークを可能にするのかを具体的に検証していくことが重要だと考える。職場では、上司が下位者へ委譲できる権限・業務と「管理職」ではないと対処できない業務・権限を判断し、仕事の再分配を行っていると思われる。それらを職務ごとに棚卸しし、権限委譲が可能なものを可視化することによって、変化に応じて適切に仕事を再分配できるマネジメント力を持った管理職を育成することができるのではないかと考える。また、この「仕事の再分配」は、緊急避難型のワークシェアリングにも寄与するといえる。経済不況時に従業員を解雇するのではなく、労働時間を分かち合うといったリスクマネジメントを図っていくことも併せて考えておくべきだろう。

第三に、「企業全体の人材育成ロスへの対応」に関する考察である。本稿では、労働生産性の維持には、職場単位での対応と企業全体の対応の両面でとらえる必要があることを指摘したが、後者については考察を深めることができなかった。今後、短時間正社員制度の利用者が増加する可能性があるため、こうした事態への企業の対応を制度のタイプ別に調査していく必要がある。

第四に、「短時間正社員導入企業の人事管理のあり方に関するさらなる考察」である。本稿の調査では、短時間正社員制度が一時的な短時間正社員制度か恒常的な短時間正社員制度かを企業に申告してもらった上で調査に協力してもらっている。しかし、調査を進めると育児短時間勤務制度の適用期間が「小学校高学年まで」または「中学入学まで」と非常に長いうえに、子どもが複数人いる場合には「恒常的な短時間正社員」と同じ状態になる。したがって、実際の適用期間の差によって人事管理、特に昇給・昇格・昇進への対応がどのように異なるかを考察する必要がある。今後は子育てのみならず、介護問題への対応も増えることを勘案すると、恒常的な短時間正社員制度が企業の労働生産性に与える影響は大きい。制度が機能する仕組みをさらに調査していくことが、わが国の人材活用のあり方を具体的に示すものと考えるのである。

参 考 文 献

【参考文献】

- (株)アイデム〔2009a〕『「短時間正社員と人事管理等に関する調査」報告書－短時間正社員制度普及促進事業－』
- 〔2009b〕『「短時間正社員と人事管理等に関する調査」報告書－短時間正社員制度普及促進事業－＜資料編＞』
- 阿部正浩・黒澤昌子〔2006〕「両立支援と企業業績」『両立支援と企業業績に関する研究会報告書』ニッセイ基礎研究所
- 天野馨南子〔2006〕「企業の人事戦略（HRM）と両立支援・均等制度導入の組合せによる業績への効果」『両立支援と企業業績に関する研究会報告書』ニッセイ基礎研究所
- 池田心豪〔2010〕「ワーク・ライフ・バランスに関する社会科学研究とその課題－仕事と家庭生活の両立に関する研究に着目して」『日本労働研究雑誌』No.599
- 石田光男〔2003〕『仕事の社会科学－労働研究のフロンティア』ミネルヴァ書房
- 伊丹敬之〔1986〕『マネジメント・コントロールの理論』岩波書店
- 今野浩一郎・佐藤博樹〔2002〕『人事管理入門』日本経済新聞社
- 大沢真知子他〔2003〕『働き方の未来－非典型労働の日米欧比較』日本労働研究機構
- 小野晶子〔2001〕「大型小売業における部門の業績管理とパートタイマー」『日本労働研究雑誌』No.503
- 加護野忠男・小林孝雄〔1989〕「資源抛出と退出障壁」今井賢一・小宮隆太郎編『日本の企業』東京大学出版会
- 楠田丘〔2004〕『賃金とは何か』中央経済社
- 厚生労働省〔2001〕『平成11年 就業形態の多様化に関する総合実態調査報告』
- 〔2007〕『平成19年 就業形態の多様化に関する総合実態調査報告』
- 〔2001〕『平成13年パートタイム労働者総合実態調査』
- 〔2006〕『平成18年パートタイム労働者総合実態調査』
- 〔2002〕『パート労働の課題と対応の方向性（パートタイム労働研究会最終報告）』
- 〔2009〕『平成21年度版 労働経済白書』
- こども未来財団〔2008〕『企業における仕事と子育ての両立支援に関する調査研究報告書』
- 川口章〔2002〕「ファミリー・フレンドリー施策と男女均等施策」『日本労働研究雑誌』No.503
- 〔2008〕『ジェンダー経済格差』勁草書房
- 岸波綾子他(慶応義塾大学 樋口美雄研究会)〔2004〕「仕事と家庭の両立支援策の可能性－女性の企業定着率に関する実証分析」政策フォーラム発表論文
- 木村琢磨〔2002〕「非正社員の外部人材の活用と職場の諸問題」『日本労働研究雑誌』No.505
- 小池和男〔1994〕「技能形成の方式と報酬の方式－日本の職場で－」青木昌彦、ロナルド・ドーア編『国際・学際研究システムとしての日本企業』NTT出版
- 〔1999〕『仕事の経済学(第二版)』東洋経済新報社
- 小池和男・猪木武徳編著〔2002〕『ホワイトカラーの人材形成－日米英独の比較－』東洋経済新報社

- (財)こども未来財団〔2008〕『企業における仕事と子育ての両立支援に関する調査研究報告書』
- 雇用政策調査会〔2005〕「人口減少下における雇用・労働政策の課題～すべての人が自律的に働くことができ、安心して生活できる社会を目指して～」
- 坂爪洋美〔2002〕「ファミリー・フレンドリー施策と組織のパフォーマンス」『日本労働研究雑誌』No.503
- 笹島芳雄〔2001〕『アメリカの賃金・評価システム』日経連出版部
- 佐藤博樹・佐野嘉秀・原ひろみ〔2003〕「雇用区分の多元化と人事管理の課題－雇用区分の均衡処遇」『日本労働研究雑誌』No.518
- 佐藤博樹・武石恵美子〔2004〕『男性の育児休業－社員のニーズ、会社のメリット－』中公新書
- 佐藤博樹編〔2008〕「総論 人事戦略としてのワーク・ライフ・バランス支援」『ワーク・ライフ・バランス－仕事と子育ての両立支援－』ぎょうせい
- 佐野嘉秀〔2002〕「パート労働の職域と要員をめぐる労使交渉－ホテル業 B 社の事例」『日本労働研究雑誌』No.521
- 滋野有紀子・大日康史〔1998〕「育児休業制度の女性の結婚と就職継続への影響」『日本労働研究雑誌』No.459
- 滋野有紀子〔2005〕「子育て支援策による企業の便益」『大阪大学経済学』NO.54
- 社会経済生産性本部〔2003〕『短時間労働の活用と均衡処遇』
- 〔2005〕『多様就業型ワークシェアリング 制度導入意識調査・制度導入状況実態調査』
- 人事院〔2005〕『平成 17 年度民間企業の勤務条件制度等調査の結果について』
- 武石恵美子〔2003〕「非正規労働者の基幹労働職化と雇用管理の変化」『ニッセイ基礎研究所報』第 26 号
- 〔2006a〕「正社員の働き方の多様性の変化」『雇用システムと女性のキャリア』勁草書房
- 〔2006b〕「非正規雇用の拡大と女性のキャリア」『雇用システムと女性のキャリア』勁草書房
- 谷口真美〔2005〕『ダイバシティ・マネジメント－多様性をいかす組織』白桃書房
- 都留康・阿部正浩・久保克行〔2005〕『日本企業の人事改革－人事データによる成果主義の検証－』東洋経済新報社
- 電機連合〔2007〕『電機連合 21 世紀生活ビジョン研究会報告』
- 東京都産業労働局〔2002〕『パート労働者の人材開発と活用』
- 〔2003〕『短時間正社員についての調査報告書』
- 〔2007〕『男女雇用平等参画状況調査』
- 内閣府〔2005〕『管理職を対象とした両立支援策に関する意識調査』
- 〔2008〕『仕事と生活の調和に関する意識調査』
- 〔2009〕『平成 21 年版 男女共同参画白書』
- 中島豊〔2003〕『非正規社員を活かす人材マネジメント』日本経団連出版

- 中村恵〔1989〕「技能という視点からみたパートタイム労働問題」『技能という視点からみたパートタイム労働問題についての研究』労働省大阪夫人少年室大阪パートタイム労働・労務管理改善研究会
- 〔1990〕「パートタイム労働」『日本労働研究雑誌』No.364
- 西本万映子〔2002〕「正社員とパートタイマーの人事管理制度の均衡で経営パフォーマンスを高める」『賃金実務』No.907
- 西本万映子・今野浩一郎〔2003〕「パートを中心とした非正社員の均衡処遇と経営パフォーマンス」『日本労働研究雑誌』No.518
- (財)21世紀職業財団〔2001〕『多様な就業形態のあり方に関する調査』
- 〔2007〕『男性の育児参加促進研究会報告書』
- 〔2009〕『休業取得者・短時間勤務者の評価・処遇のあり方に関する報告書』
- ニッセイ基礎研究所〔2002〕『多様で柔軟な働き方を選択できる雇用システムのあり方に関する研究会報告書』
- 〔2005〕『フリーター等非正社員から正社員への登用制度の普及促進企業事例調査研究報告書』
- 〔2008〕『今後の仕事と家庭の両立支援に関する調査研究報告書』
- 濱口桂一郎〔2009〕『新しい労働社会－雇用システムの再構築へー』岩波新書
- 原ひろみ・佐藤博樹〔2008〕「労働時間の現実と希望のギャップからみたワーク・ライフ・コンフリクトーワーク・ライフ・バランスを実現するために」『季刊家計経済研究』No.79
- 日置弘一郎ほか〔1998〕『日本企業「副」の研究－補佐、代行、支援・・・』白桃書房
- 久本憲夫〔2003〕『正社員ルネサンス』中公新書
- 平野光俊〔2006〕『日本型人事管理』中央経済社
- 朴弘文・平野光俊〔2008〕「非正規労働者の質的基幹化と組織の境界」『日本労務学会誌』Vol.10 NO.1
- 本田一成〔2001〕「パートタイマーの量的な基幹労働力化」『日本労働研究雑誌』NO.494
- 〔2009〕「短時間正社員の現状とニーズ」『短時間正社員と人事管理等に関する調査』報告書－短時間正社員制度普及促進事業－』(株)アイデム
- 松繁寿和〔2008〕「女性大卒正社員の定着への影響」『人を活かす企業が伸びる－人事戦略としてのワーク・ライフ・バランス』第4章、勁草書房
- 松原光代〔2004〕「短時間正社員の可能性－育児短時間勤務制度利用者への聞き取りを通して」『日本労働研究雑誌』No.528
- 〔2008〕「制度導入企業の要因分析」『人を活かす企業が伸びる－人事戦略としてのワーク・ライフ・バランス』第2章、勁草書房
- 〔2009〕「短時間正社員制度に取り組む企業の特性」『短時間正社員と人事管理等に関する調査』報告書－短時間正社員制度普及促進事業－』(株)アイデム
- 三山雅子〔1989〕「スーパーマーケットにおける能力主義管理と企業内教育」『北海道大学教育学部紀要』第54号
- 〔1991〕「パートタイマー戦力化と企業内教育」『日本労働研究雑誌』No.377

- 森田陽子・金子能宏〔1998〕「育児休暇制度の普及と女性雇用の勤続年数」『日本労働研究雑誌』No.459
- 八代充史〔2002〕『管理職層の人的資源管理』有斐閣
- 山口一男〔2008〕「男女の賃金格差解消への道筋」『日本労働研究雑誌』NO.574
- 山田久〔2007〕『ワーク・フェア』東洋経済
- 連合総合生活開発研究所〔2003〕『雇用管理の現状と働き方の可能性に関する調査研究報告書』
- 労働政策研究・研修機構〔2003〕『非典型雇用労働者の多様な就業実態』調査研究報告書NO.158
- 〔2004〕『職場のパートタイマー—基幹化モデルを手がかりにした文献サーベイ』
- 〔2004〕『企業戦略と人材マネジメントに関する総合調査』
- 〔2005〕『パートタイマーと正社員の均衡処遇』
- 〔2008〕『非正社員の雇用管理と人材育成に関する予備的研究』
- 〔2009〕『今後の企業経営と賃金の在り方に関する調査』
- 脇坂明〔1998〕『職場類型と女性のキャリア形成 増補版』御茶の水書房
- 〔1999〕「仕事と家庭の両立支援制度の分析—『女性雇用管理基本調査』を用いて」『「家庭にやさしい企業」研究会報告書』女性労働協会
- 〔2001〕「仕事と家庭の両立支援分析—『女性雇用管理基本調査』を用いて」猪木武徳・大竹文雄編『雇用政策の経済分析』東京大学出版会
- 〔2002〕「育児休業制度が職場で利用されるための条件と課題」『日本労働研究雑誌』No.503
- 〔2002〕『日本型ワークシェアリング』PHP 新書
- 脇坂明・松原光代〔2003〕「パートタイマーの基幹化と均衡処遇(1)(2)」『学習院大学 経済論集』第40巻第2号、第3号
- 〔2007a〕「育児休職、育児短時間勤務と人事考課」『電機連合 21世紀生活ビジョン研究会報告』
- 〔2007b〕「短時間正社員制度に対するニーズ」『電機連合 21世紀生活ビジョン研究会報告』
- 〔2009〕「育児・介護以外の事由の短時間正社員制度」『短時間正社員と人事管理等に関する調査』報告書—短時間正社員制度普及促進事業—(株)アイデム
- 渡辺峻〔2010〕「HRM 研究の観点から見たワーク・ライフ・バランス」『日本労働研究雑誌』NO.599
- ワークシェアリングに関する調査研究会〔2001〕『ワークシェアリングに関する調査研究報告書(平成12年度厚生労働省委託調査)』三井情報開発総合研究所
- Charles S. Rodgers [1992] “The Flexible Workplace: What have we learned?” *Human Resource Management*, Vol.31, pp.183-199
- Dan R. Dalton and Debra J. Mesch [1990] “The impact of Flexible Scheduling on Employee Attendance and Turnover” *Administrative Science Quarterly*, No.35, pp.370-387
- Dana E. Friedman [1991] “Linking Work-Family Issues to the Bottom Line” *The Conference*

Deborah Kolb, Joyce Fletcher, Dana E. Friedman, Maureen Harvey & Barbara Miller

"Relinking Life and Work: Toward a Better Future" A Report to The Ford Foundation Based on Research Project in Collaboration With Xerox Corporation, Tandem Computers, Inc., Corning, Inc.

Edward M. Shepard, Thomas J. Clifton, and Douglas Kruse[1996] *"Flexible Work Hours and Productivity: Some Evidence from Pharmaceutical Industry" Industrial Relations, Vol.35, No.1(January 1996), pp.123-139*

Ellen Ernst Kossek, [1990] *"Taking a Strategic View of Employee Child Care Assistance: A Cost-Benefit Model" Human Resource Planning, Vol.13, No.3 pp.189-202*

Ellen Ernst Kossek & Victor Nichol [1992] *"The Effects of On-Site Child Care on Employee Attitudes and Performance" Personnel Psychology, pp.485-509*

Frank, M. [1992] *"Paid Temporary Disability Leave" Parental leave and productivity, pp.91-95*

Gonyea, J. G., & Googins, B. K.[1992] *"Linking the worlds of work and family: Beyond the productivity trap" Human Resource Management, Vol.31, pp.209-226*

Helen Gray[2002], *"Family Friendly Working: What a Performance! An Analysis of the Relationship Between the Availability of Family-Friendly Policies and Establishment Performance" Economic and Social Research Council*

Hirsh W., Hayday S., Yeates J. and Callender C., [1992]"Beyond the Career Break" Report No223, Institute of Manpower Studies, University of Sussex

Isabel Boyer [1993] *"Flexible Working For Managers" Chartered Institute of Management Accountants*

Jeffrey Pfeffer[1998], *"The Human Equation: Building Profits By Putting People First"*
(佐藤洋一訳「人材を生かす企業」) トッパン

Jili E. Perry-Smith & Terry C. Blum[2000], *"Work-family Human Resource Bundles and Perceived Organizational Performance", Academy of Management Journal, Vol.43, No.6, pp.1107-17*

J Kodz, H Harper, S Dench [2002] *"Work-Life Balance: Beyond the Rhetoric" Report 384, The Institution For Employment Studies, pp.33-44*

Judy Greenwald [1996] *"Balancing Work & Family; Kind Hearts Cold Cash Drive Family Benefits; Employers Find Programs Boost Productivity, Loyalty", Business Insurance, June 24th,*

Konrad, A.M. and Mangel, R. [2000] *"The impact of work-life programs on firm productivity" Strategic Management Journal, Vol.21, pp1225-1237*

Kossek EE, Ozeki C. [1998] *"Work-Family Conflict, Policies, and the Job-Life Satisfaction Relationship: A Review and Direction for Organizational Behavior-Human Resources Research" Journal of Applied Psychology, Vol.83, No.2, pp.139-149*

Lazear, E.P. [1998] *"Personnel Economics for Managers"* (樋口美雄・清家篤訳「人事と組織の経済学」) 日本経済新聞社

Meiers, M. and Friedman D. E. [1992] *"Developing and Managing a Parental Leave Policy" Parental leave and productivity, pp.97-107*

Osterman, Paul [1995] *"Work/Family Programs and the Employment Relationship" Administrative Science Quarterly, Vol.40, pp681-700*

- Ostroff, C. [1992] "The relationship between satisfaction, attitudes, and performance: An organizational level analysis" *Journal of Applied Psychology*, Vol.77 pp.963-974
- Peter Berg, Arne L. Kalleberg, and Eileen Appelbaum[2003] "Balancing Work and Family: The Role of High-Commitment Environments" *Industrial Relations*, Vol. 42, No.2, pp.168-188
- Peter Cappelli. [2001] "The New Deal at Work" (若山由美訳『雇用の未来』)日本経済新聞社
- Phillips, J. Douglas and Reissman B [1992] "Turnover and Return on Investment Models for Family Leave" *Parental leave and productivity*, pp.33-53
- Paul Milgrom and John Roberts [2002] "Economics, Organization & Management"(奥野正寛他訳『組織の経済学』)NTT 出版
- Rhona Rapoport [et al.] [2002] "Linking Equity and Organizational Effectiveness: The Dual Agenda" *Beyond work-family balance [2002] : advancing gender equity and workplace performance*, pp.41-67
- Rosemary Batt and P. Monique Valcour [2003] "Human Resources Practices as Predictors of Work-Family Outcomes and Employee Turnover" *Industrial Relations*, Vol. 42, No.2, pp.189-220
- Sally Holtermann [1995] "The costs and Benefits to British Employers of Measures to Promote Equality of Opportunity" *Gender, Work And Organization*, Vol.2, No.3, July
- S. Bevan, S. Dench, P. Tamkin and J. Commings [1999] "Family-Friendly Employment : The Business Case" *The Institute for Employment Studies, Research Report No.136*
- Sharon A. Lobel & Lynda St. Clair [1992] "Effects of Family Responsibilities, gender, and career identity salience on performance outcomes" *Academy of Management Journal*, Vol.35, No.5, pp.1057-1069
- Sharon A. Robel & Ellen Ernst Kossek [1996] "Human Resource Strategies to Support Diversity in Work and Personal Lifestyles: Beyond the 'Family Friendly' Organization" *Managing Diversity*, pp.221-244
- Sharon A Lobel [1999] "Impacts of Diversity and Work-Life Initiatives in Organizations"
- Shirley Dex and Friona Scheibl [1999] "Business Performance and Family-Friendly Policies" *Journal of General Management*, Vol.24, No.4 Summer
- Stewart, Rosemary [1991] "Managing Today and Tomorrow", The Macmillan Press Ltd.
- Sue Shellenbarger [1992] "Lessons from the Workplace: How Corporate Policies and Attitudes Lag Behind Workers' Changing Needs" *Human Resource Management*, Vol.31, Number3, pp.157-169
- Susan C. Eaton[2003] "If you can use them: Flexibility Policies, Organizational Commitment, and Perceived Performance" *Industrial Relations*, Vol. 42, No.2, pp.145-167
- Terri A. Scandula & Melenie J. Lankau [1997] "Relationship of gender, family, responsibility and flexible work hours to organizational commitment and job satisfaction" *Journal of organizational Behavior*, Vol.18, pp.377-391